

ZARZĄDZANIE KULTURĄ I MEDIAMI W NIEPEWNYCH CZASACH:

studia przypadku

redakcja naukowa Anna Modzelewska



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego



ZARZĄDZANIE
KULTURĄ I MEDIAMI
W NIEPEWNYCH CZASACH:
STUDIA PRZYPADKU

ZARZĄDZANIE
KULTURĄ I MEDIAMI
W NIEPEWNYCH CZASACH:
STUDIA PRZYPADKU

redakcja naukowa
Anna Modzelewska



Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Zarządzania
Uniwersytetu Warszawskiego

Warszawa 2020



Recenzenci: prof. dr hab. Monika Kostera
prof. dr hab. Bogusław Walenty Nierenberg

Redakcja: Anna Goryńska

Projekt okładki: Agnieszka Miłaszewicz

Publikacja sfinansowana przez Wydział Zarządzania i Komunikacji
Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego
Instytut Kultury – Katedra Zarządzania, Ekonomiki Mediów i Reklamy

© Copyright by Anna Modzelewska & Uniwersytet Warszawski,
Warszawa 2020

ISBN 978-83-66282-30-8
e-ISBN 978-83-66282-31-5

DOI: 10.7172/978-83-66282-31-5.wwz.6



Opracowanie komputerowe, druk i oprawa:
Dom Wydawniczy ELIPSA,
ul. Inflancka 15/198, 00-189 Warszawa
tel. 22 635 03 01
e-mail: elipsa@elipsa.pl, www.elipsa.pl

*Profesorowi Bogusławowi Nierenbergowi,
naszemu Mistrzowi
i najlepszemu Nauczycielowi*

Spis treści

<i>Anna Modzelewska</i>	
Zarządzanie humanistyczne w niepewnych czasach – wprowadzenie	9
Część I. Strategia organizacji	
<i>Jakub Rybczyński</i>	
Strategia zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2020	17
<i>Sara Polaczek</i>	
Społeczna odpowiedzialność biznesu w marce modowej Elementy – studium przypadku	46
<i>Joanna Kleszcz</i>	
Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie firmy Wyborowa Pernod Ricard	91
Część II. Zarządzanie wizerunkiem	
<i>Zuzanna Bąk</i>	
Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie Anny Lewandowskiej	117
<i>Karolina Oleksy</i>	
Pasywna komunikacja masowa jako narzędzie kreowania wizerunku . . .	149
<i>Kryspin Fic</i>	
Zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019	173
Część III. Zarządzanie kulturą	
<i>Adriana Kaprzyk</i>	
Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na przykładzie analizy strategii Muzeum Nowej Huty	217
<i>Katarzyna Czarnecka, Maciej Godoś</i>	
Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji	236

<i>Michalina Krzysiek</i>	
Zarządzanie pamięcią o artyście na przykładzie działalności Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego	265
Część IV. Sztuka i zarządzanie	
<i>Hubert Okonowicz</i>	
<i>Baczyński – to jestem ja.</i> Sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego	285
<i>Katarzyna Żabińska</i>	
Specyfika zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich na przykładzie Slot Art Festival	312
<i>Zuzanna Majeran</i>	
Ficja literacka jako źródło wiedzy o organizacji i zarządzaniu: studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w „Lalce” autorstwa Bolesława Prusa	334

Zarządzanie humanistyczne w niepewnych czasach – wprowadzenie

Globalna pandemia COVID-19 i wywołany nią kryzys niemal we wszystkich sferach funkcjonowania społeczeństwa wymusiły na zarządzających wdrożenie zmian, mających na celu dostosowanie się do zmieniających się warunków epidemiologicznych i nakładanych obostrzeń społecznych. Dobro wspólne, jakim jest ochrona zdrowia i życia pracowników w tych warunkach, stało się kluczowym determinantem warunkującym funkcjonowanie organizacji. Wywołany pandemią kryzys skłonił zarówno naukowców, jak i zarządzających do refleksji nad kluczowymi wartościowymi zarządzania. W warunkach tych uwidoczniła się mobilizacja społeczna, ale także zaangażowanie organizacji w walkę z pandemią oraz przeciwdziałanie jej skutkom. Działania te przybierały różne formy – od szycia maseczek, po przekazywanie środków finansowych na walkę z pandemią. W niepewnym otoczeniu znaczenia nabrało humanistyczne spojrzenie na jednostkę w organizacji, gdzie dobro i bezpieczeństwo człowieka przedkładano nad zysk ekonomiczny.

Rola zarządzania w ujęciu humanistycznym jest postrzegana jako wielowymiarowa, nieredukcjonistyczna i zakorzeniona w idei członkostwa, nie zaś wyłącznie w nastawieniu na zysk (Mitchell, 2017, s. 37–58). Zarządzanie humanistyczne opiera się na trzech kluczowych wymiarach, takich jak bezwarunkowe poszanowanie godności każdego człowieka na fundamencie interakcji międzyludzkich, refleksja etyczna jako integralna część wszystkich decyzji biznesowych oraz dialogiczne rozszerzenie refleksji etycznej na temat postępowania korporacyjnego pozwalające na dostosowanie odpowiednich interakcji do działań, które mogą przynieść dobre rezultaty (von Kimakowitz, Pirson, Spitzeck, Dierksmeier i Amann, 2011, s. 4). Zarządzanie humanistyczne stawia człowieka w centrum tego procesu jako podmiot i istotę działania (Nierenberg, 2011, s. 35). Peter Drucker, choć nie używał terminu „humanistyczne zarządzanie”, podkreślał:

Zarządzanie dotyczy ludzi. Jego zadaniem jest uczynić ludzi zdolnymi do wspólnego działania, aby maksymalizować ich mocne strony, a słabości uczynić nieistotnymi. O to chodzi w organizacji i to jest powód, dla którego zarządzanie ma kluczowe znaczenie [tłum. autor] (Drucker, 1990, s. 221).

Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, omawiając zarys programu zarządzania humanistycznego, zaznaczyli, że „na pierwszy plan wysuwa się potrzeba zrozumienia osobistego doświadczenia uczestników organizacji” (2013, s. 13). W nurcie zarządzania humanistycznego konieczne jest przede wszystkim zrozumienie doświadczenia uczestników organizacji, a powinnością badacza jest opisywanie zjawisk z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacji (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 13). Zarządzanie humanistyczne koncentruje się na człowieku, przede wszystkim na poznaniu i poprawie jego losu (Kostera, 2015, s. 53; Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 11–13). Wspominany nurt zakłada, że „człowiek jest celem, nie zaś środkiem do innego celu” (Kostera i Nierenberg, 2016, s. 9). Celem podejścia humanistycznego w zarządzaniu jest zrozumienie i interpretacja, jednak badania mają także szerszy wymiar – pomagają w rozwijaniu wyobraźni organizacyjnej (por. Mills, 1959) – czyli wyjścia poza ograniczające struktury społeczne, dając szerszą perspektywę poznawczą. Egzemplifikacją takiego podejścia jest nadawanie sensu otaczającym zjawiskom (*sens making*) oraz nauka myślenia metaforycznego. W naukach o zarządzaniu metafory są często wykorzystywanym narzędziem do wyjaśniania rzeczywistości społecznej czy poszukiwania rozwiązań problemów (Morgan, 1986/2006; Hatch, 1997/2018; Kostera, 2003; Burrell, 1997; Hatch, Kostera i Koźminski, 2004) oraz zrozumienia ról organizacyjnych (Szeluga-Romańska, 2016, s. 23). Upraszczają jednak zrozumienie nowych fenomenów poprzez zestawienie ich z już znanymi zjawiskami czy pojęciami, lecz pomijają różnice między nimi (Hatch, 1997/2018).

Monika Kostera i Bogusław Nierenberg podkreślają, że zwolennicy podejścia humanistycznego w zarządzaniu poszukują odpowiedzi na pytania dotyczące roli człowieka we współczesnych organizacjach, odpowiedzialności biznesu oraz konstruktywnych rozwiązań dla zarządzających, które mogłyby przyczynić się do poprawy losów tak pracowników, jak i interesariuszy (Kostera i Nierenberg, 2016, s. 9). Badania z zakresu zarządzania humanistycznego osadzone są najczęściej w paradygmatach nieobiektywistycznych, takich jak interpretatywny lub radykalnego humanizmu (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 12). Określenie założeń epistemologicznych i ontologicznych warunkuje dobór paradygmatu. Rozdziały w niniejszej monografii opierają się na podejściu interpretatywnym, którego celem jest zrozumienie badanych zjawisk i organizacji z perspektywy człowieka, będącego uczestnikiem i głównym aktorem badanych procesów i zjawisk (Burrell i Morgan, 1979, s. 28). Rolę badacza stanowi natomiast opis i zrozumienie badanych fenomenów z perspektywy jednostek zaangażowanych w daną rzeczywistość społeczną (Burrell i Morgan, 1979, s. 28). Badania z zakresu zarządzania humanistycznego często wykorzystują jakościowe metody badawcze, umożliwiające badanie rozwoju zjawisk w czasie, jak również holistyczne wyjaśnienie konkretnych przypadków (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 12).

Tak jest również w przypadku badań przedstawionych w niniejszej monografii. Zastosowanie metod jakościowych umożliwia indywidualne dobranie narzędzi i technik badawczych do danego problemu badawczego (Stasik i Gendźwiłł, 2012, s. 10). Rezultaty badania jakościowego służą zrozumieniu danego fragmentu rzeczywistości społecznej, poddając się uogólnieniu teoretycznemu, a nie statystycznemu (Yin, 2003). Dobór tego rodzaju metodologii implikuje ograniczoność opisywanych praw i prawd, czego efektem może być wskazanie obszarów do dalszej eksploracji (Skuza, Modzelewska i Szeluga-Romańska, 2019, s. 92). Jak podkreślają Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, badane zjawiska traktuje się jako „niezwyczajne, jednostkowe i niepowtarzalne, indywidualne reakcje i lokalne oceny” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013).

Myśl humanistyczna wraz z jej antropocentryzmem i harmonijnym rozwojem „nauk o duchu” stale zyskuje na znaczeniu w dyskursie nauk o zarządzaniu na świecie (Nierenberg, Batko i Sułkowski, 2015, s. 11). Niepewność oddziaływania i wpływu otoczenia zewnętrznego, którą niewątpliwie spowodowała pandemia COVID-19, wymuszają zmianę nie tylko w funkcjonowaniu organizacji, lecz także w sposobie prowadzenia badań. Monografia prezentuje artykuły powstałe w latach 2019–2020 w ramach seminarium licencjackiego prowadzonego w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego pisane pod opieką redaktora monografii. Podzielona została na cztery sekcje tematyczne skupione wokół zagadnień: strategia organizacji, zarządzanie wizerunkiem, zarządzanie kulturą oraz sztuka i zarządzanie.

W części pierwszej dotyczącej strategii organizacji Jakub Rybczyński podjął temat strategii zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2020. Sara Polaczek dokonała zaś wielowymiarowej analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie marki modowej Elementy. Joanna Kleszcz poszukiwała natomiast odpowiedzi na pytanie, czy firma produkująca mocne alkohole może być społecznie odpowiedzialna, opracowując studium przypadku strategii CSR Wyborowa PernodRicard.

Część druga publikacji została poświęcona zagadnieniom z zakresu zarządzania wizerunkiem ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania nowych mediów. I tutaj Zuzanna Bąk przedstawiła problematykę budowania marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie Anny Lewandowskiej, a Karolina Oleksy, prowadząc badania w Ministerstwie Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie oraz Teatrze Szczęście, poszukiwała odpowiedzi na pytanie, czy pasywna komunikacja może być narzędziem kreowania wizerunku. Kryspin Fic poruszył z kolei temat zarządzania wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019.

Część trzecia monografii obejmuje zagadnienia z zakresu zarządzania kulturą w kontekście zarządzania dziedzictwem kulturowym, zarządzania przestrzenią

instytucji kultury oraz zarządzania pamięcią. Adrianna Kaprzyk zaprezentowała problematykę sposobu zarządzania dziedzictwem kulturowym Nowej Huty na przykładzie analizy strategii Muzeum Nowej Huty, ukazując perspektywę zarówno pracowników organizacji, jak i lokalnych aktywistów. Katarzyna Czarnecka i Maciej Godoś przedstawili zaś analizę porównawczą zarządzania przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury, takich jak Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie, Krakowski Teatr Scena STU oraz Krakowski Teatr Variete, skupiając się na wpływie przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji. Następnie Michalina Krzysiek ukazała problematykę zarządzania pamięcią o artyście z perspektywy spadkobierców na przykładzie działalności Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego.

Część czwartą publikacji prezentującą zagadnienia z zakresu roli sztuki i literatury w naukach o zarządzaniu otwiera rozdział Huberta Okonowicza zawierający sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego pt. „Baczyński – to jestem ja”, który Autor zrealizował w ramach seminarium licencjackiego z grupą krakowskich licealistów, ukazując poszczególne etapy realizacji przedsięwzięcia. Katarzyna Żabińska natomiast zaprezentowała specyfikę zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich na przykładzie festiwalu Slot Art Festival. W dalszej części Zuzanna Majeran, odnosząc się do roli pożytków z czytania literatury pięknej w naukach o zarządzaniu, podjęła temat fikcji literackiej jako źródła wiedzy o organizacji i zarządzaniu. Efektem pracy jest przedstawienie studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w powieści „Lalka” autorstwa Bolesława Prusa.

Nurt zarządzania humanistycznego preferuje badania rozumiejące, idiograficzne (Kostera i Sławecki, 2014, s. 61), ukazujące badanie procesu z punktu widzenia ich uczestników często także w ujęciu retrospektywnym, co dobrze oddaje perspektywę badawczą Autorów rozdziałów niniejszej monografii. Wszystkie te teksty łączy zaś chęć zrozumienia badanych zjawisk z perspektywy ich członków i uchwycenie jej „od wewnątrz” (Hammersley, 2006, s. 11). Jak zauważa Katarzyna Barańska, zarządzający zmieniają świat w obszarach, które sami wyznaczają, będącymi przedmiotem badań w obrębie nauk zarówno ekonomicznych, jak i humanistycznych, tworząc komplementarne opisy, których miarą ostateczną jest właśnie człowiek (Barańska, 2013, s. 43).

dr Anna Modzelewska

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Uniwersytetu Jagiellońskiego;

<https://orcid.org/0000-0003-1969-1836>

Bibliografia

- Barańska, K. (2013). O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy szczęśliwy związek? *Problemy Zarządzania*, 11(4).
- Burell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- Burrell, G. (1997). *Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory*. Beverley Hills: SAGE Publications.
- Drucker, P.F. (1990). *The new realities*. London: Mandarin.
- Hammersley, M. (2006). Ethnography: problems and prospects. *Ethnography and Education*, 1.
- Hatch, M.J. (1997/2018). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2004). *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*. Oxford: Blackwell.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu. *Problemy Zarządzania*, 4(44).
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.
- Kostera, M. (2015). Refleksja o zarządzaniu humanistycznym. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. i Nierenberg, B. (2016). Wstęp. Komunikacja społeczna a zarządzanie humanistyczne. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. i Sławecki, B. (2014). Opowieści o tworzeniu organizacji: Historiografia organizacji jako program badawczy i praktyczny. *Problemy Zarządzania*, 3(47).
- Mills, C.W. (1959). *The Sociological Imagination*. London: Oxford University Press.
- Mitchell, L. (2017). Dignity and membership: A route to the heart of how dignity is done in everyday interaction. W: M. Kostera, M. Pirson (red.), *Dignity and the Organization*. London: Palgrave.
- Morgan, G. (1986/2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks, US: Sage Publications.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B., Batko, R. i Sułkowski, Ł. (2015). Wstęp. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Skuza, S., Modzelewska, A. i Szeluga-Romańska, M. (2019). Profesjonalizacja zawodu dziennikarza w obliczu konwergencji mediów. *Zarządzanie Mediami*, 7(2).
- Stasik, A. i Gendźwiłł, A. (2012). Projektowanie badania jakościowego. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. Warszawa: PWN.
- Szeluga-Romańska, M. (2016). Rola menadżera w procesie komunikacji. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- von Kimakowitz, E., Pirson, M., Spitzack, H., Dierksmeier, C. i Amann W. (red.). (2011). *Humanistic management in practice*. New York: Palgrave Macmillan.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.

Część I. Strategia organizacji

Jakub Rybczyński*

Strategia zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2020

Streszczenie

Celem rozdziału jest analiza strategii zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie działań marki Reserved. W rozdziale przedstawione zostały przyczyny, przebieg, sposób zarządzania oraz konsekwencje wybranych sytuacji kryzysowych mających miejsce w latach 2010–2019. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: w jaki sposób organizacja powinna reagować na kryzys w mediach społecznościowych w celu jego skutecznego rozwiązania? Poddane analizie zostały w szczególności następujące przykłady kryzysów: kampanie „Polish boy wanted”, „I Can Boogie” oraz konflikt z serwisem Newsweek.pl. Zbadany został ich wpływ na postrzeganie marki Reserved przez klientów, wywołanie kryzysu wizerunkowego, a także czynności podjęte do ograniczenia niekorzystnych skutków opisywanych przypadków oraz rozwiązania zaistniałego z ich powodu kryzysu. W badaniach wykorzystano metody jakościowe: wywiad ustrukturyzowany za pośrednictwem e-mail z Dyrektorem Marketingu Reserved – Moniką Kapłan, analizę materiałów zastanych oraz kwestionariusz ankiety mający na celu eksplorację opinii klientów na temat wizerunku marki. Najważniejszymi pytaniami, na które autor udziela odpowiedzi są: „na czym polegały poszczególne sytuacje kryzysowe marki Reserved?”, „jakie są ich przyczyny?”, „jakie działania podjęła organizacja w celu wyjścia z sytuacji kryzysowych?”. Wynikiem przeprowadzonych badań jest przedstawienie strategii zarządzania sytuacją kryzysową marki Reserved oraz ocena jej skuteczności.

Słowa kluczowe: strategia, wizerunek, marka, kryzys, zarządzanie.

Abstract

The purpose of this chapter is to analyze the crisis management strategy as exemplified by Reserved brand activities. It presents the causes, courses, management methods, and consequences of selected crisis situations that took place in 2010–2019. The research problem

* Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-5248-1884>; e-mail: jakub.rybczynski@student.uj.edu.pl.

was formulated in the form of the question: “how should the organization respond to the crisis in social media in order to solve it effectively?”. In particular, the following case studies were analyzed: “Polish boy wanted”, “I Can Boogie” campaigns, and the conflict with Newsweek.pl. Their impact on the consumer perception of the Reserved brand has been examined, along with actions taken to limit the adverse effects of the described cases and to resolve the crisis caused by them. The research used qualitative methods: a structured interview via e-mail with Marketing Director of Reserved – Monika Kapłan, an analysis of existing materials and a questionnaire survey whose goal was to explore customers’ opinions about the image of the brand. The most important questions that the author answers are: “What were the individual crisis situations of the Reserved brand?”, “What are their causes?”, “What actions did the organization take to get out of the crisis?”. The result of the research is the presentation of the Reserved crisis management strategy and an assessment of its effectiveness.

Keywords: strategy, image, brand, crisis, management.

Wprowadzenie

Tematem niniejszego rozdziału jest strategia zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2019. Autor analizuje sposób działania organizacji w momencie wystąpienia sytuacji wpływającej na wywołanie kryzysu oraz w późniejszych stadiach jej rozwoju, badając następujące sytuacje kryzysowe – dezaprobate społeczeństwa internetowej względem kampanii „Polish boy wanted” (03.2017), reakcje konsumentów na kontrowersyjną wypowiedź Moniki Kapłan (Dyrektor Marketingu Reserved) odnośnie do kampanii „I Can Boogie” (09.2018) oraz konflikt spółki LPP S.A. (właściciela marki Reserved) z serwisem Newsweek.pl w kontekście zarzutu wykupywania przez organizację masek ochronnych i ich wysyłki do Chin. Szczególną uwagę zwrócono na sposób komunikacji marki z klientami, wybór konkretnych kanałów przekazu, efekty dostarczanych komunikatów, podobieństwa i różnice podejmowanych w każdym przypadku działań oraz strategię radzenia sobie marki z negatywnymi opiniami otoczenia, a także skutki omawianych kryzysów.

Celem jest zaś zidentyfikowanie strategii zarządzania organizacją w przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz ich analiza pod względem skuteczności (rozpatrywanej jako osiągnięcie celów poprzez sprawne działanie oparte na świadomych i zaplanowanych czynnościach organizacyjnych), jak również budowania spójnego wizerunku marki w świadomości konsumentów na przykładzie firmy odzieżowej Reserved. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: w jaki sposób organizacja powinna reagować na kryzys w mediach społecznościowych w celu jego skutecznego rozwiązania? Pytanie to odnosi się do przedmiotu

badania, jakim jest zjawisko zarządzania sytuacją kryzysową, rozwiązywanie jej przez organizację i skoordynowane działania prowadzące do minimalizowania negatywnych skutków. Autor odpowiada na następujące pytania szczegółowe: „jakie czynniki wywołały konkretną sytuację kryzysową?”, „jakie są przyczyny jej wystąpienia?”, „jakie skutki sytuacja kryzysowa za sobą pociągnęła?”, „jakie działania podjęła organizacja w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej?”, „czy podjęte przez organizację działania w trakcie kryzysu okazały się skuteczne?”, „jaki wpływ na wizerunek marki miały działania podjęte w związku z wystąpieniem kryzysu?”, „czy możliwe jest wyodrębnienie sposobów zarządzania sytuacją kryzysową w każdym z poszczególnych przypadków?”, „czy organizacja wykształciła określony sposób reagowania na sytuację kryzysową?”. Rezultatem uzyskania odpowiedzi na powyższe pytania oraz analizy poszczególnych przypadków jest wyodrębnienie strategii obranej przez organizację, która pozwoliła rozwiązać przywoływane w rozdziale sytuacje kryzysowe, skonstruowanie programu działalności przedsiębiorstwa wpływającego na osiągnięcie tego celu, sformułowanie podjętych zadań i ich układu w czasie, porównanie sposobów postępowania podczas poszczególnych sytuacji kryzysowych oraz zbadanie ich skuteczności.

W rozdziale przyjęto paradygmat interpretacyjny, co ma swoje odzwierciedlenie w wykorzystanej metodologii. W celu wyjaśnienia zjawiska zarządzania organizacją w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej autor czerpał z metod jakościowych. Głównymi sposobami pozyskiwania informacji były wywiad z Moniką Kapłan (do grudnia 2019 r. Dyrektor Marketingu Reserved), analiza materiałów zastanych – artykułów prasowych, komentarzy konsumentów, opinii ekspertów, oświadczeń firmy Reserved, raportów finansowych oraz profili marki w mediach społecznościowych. Wykorzystano również kwestionariusz ankiety, którego celem była eksploracja opinii potencjalnych klientów. Pytania w nim zawarte dotyczyły sytuacji kryzysowych związanych z Reserved, ich oceny oraz określenia skutków, jakie wywołały w świadomości badanych w kontekście postrzegania wskazanej marki.

Problem badawczy mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, ponieważ dotyczy strategii organizacji w kontekście wystąpienia sytuacji kryzysowej. Problematyka obejmuje swoim zakresem inicjowanie działań (planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie), które skierowane są na zasoby organizacji i wykonywane z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2005, s. 6). W momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej organizacja zmuszona jest do zorganizowanego i skoordynowanego podejmowania działań, które prowadzić będą do neutralizacji negatywnych skutków destabilizacji, wykorzystując w tym celu dostępne zasoby oraz planując i koordynując kolejne etapy przywracania sytuacji do stanu sprzed wystąpienia kryzysu. Marka Reserved to przykład struktury organizacyjnej, która niejednokrotnie zmagająca się z problemem kryzysu wizerunkowego,

co czyni ją niezwykle ciekawą w kontekście zbadania przyczyn, skutków oraz sposobów radzenia sobie z negatywnymi następstwami tego zjawiska. Każdy z przedstawionych kryzysów wymagał odpowiedniej reakcji przedsiębiorstwa, na którą składały się zaplanowanie czynności przeciwdziałających pogłębieniu destabilizacji w organizacji, podejmowanie decyzji odnośnie do komunikacji poprzez określone kanały, organizowanie i przeprowadzenie procedury wyjścia z kryzysu oraz kontrolowanie osiągniętych rezultatów, ewentualna interwencja na poszczególnych etapach rozwoju sytuacji kryzysowej, a także prewencyjne monitorowanie sieci. Autor skupia się na procesie, jakim jest przywracanie organizacji do fazy przed wystąpieniem sytuacji kryzysowej, jego koordynacji, podejmowanych decyzjach, ich następstwach oraz schematach postępowania organizacji w momencie rozpoznania kryzysu.

1. Kryzys, strategia, media społecznościowe – tło teoretyczne

Omówienie strategii zarządzania sytuacją kryzysową wymaga wcześniejszego odniesienia się i wskazania znaczenia pojęcia „kryzysu”, który może być definiowany różnie w zależności od dziedziny lub sfery, której dotyczy. W kontekście społecznym kryzys postrzegany jest jako stan kumulacji napięć i konfliktów społecznych, których rozwiązanie wymaga wyjścia poza stosowane do tej pory rozwiązania (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys;4011371.html>). W sensie językowym termin ten tłumaczony jest jako zachwianie jakiegoś systemu wartości lub pozycji czegoś oraz szerzej jako załamanie się procesu wzrostu gospodarczego i regres w rozwoju ekonomicznym państwa (<https://sjp.pwn.pl/sjp/kryzys;2565070.html>). Kryzys oznacza również stan, w którym w skutek spiętrzenia się różnorodnych trudności zostaje zagrożona realizacja podstawowych funkcji firmy, przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności do zlikwidowania zaistniałej sytuacji (Barczak i Bartusik, 2010, s. 13–14). Definicja ta odnosi się bezpośrednio do funkcjonowania przedsiębiorstw oraz organizacji o charakterze gospodarczym. Opisywane zjawisko postrzegane jest ponadto jako naturalne w cyklu życia przedsiębiorstwa, które jest niejako wpisane w jego działalność (Wieczerzyńska, 2009, s. 15) oraz utożsamiane z mało prawdopodobnym i silnym wydarzeniem zagrażającym rentowności organizacji, które charakteryzuje się niejednoznacznością przyczyn, skutków i sposobów rozwiązania, a także wymogiem szybkiego podejmowania decyzji (Pearson i Clair, 1998, s. 3).

„Kryzys wizerunkowy” lub „kryzys medialny” to pojęcia, które należy interpretować w szerszej perspektywie, ponieważ związane są one bezpośrednio z wieloma sferami działalności organizacji – gospodarowaniem, zarządzaniem informacją, kontaktem z konsumentem, promocją, marketingiem, a także reagowaniem na negatywne interakcje z otoczenia zewnętrznego. Kryzys wizerunkowy

i medialny powstaje najczęściej na skutek wewnętrznego kryzysu w ramach organizacji – *social media* mogą natomiast mieć udział w ciągu wydarzeń tak powstałej destabilizacji, powodując jej rozwój i przenoszenie do innych mediów (w tym mediów tradycyjnych) (Hajduk, 2017, s. 107). Media społecznościowe mogą być w takim wypadku użytecznym narzędziem służącym do radzenia sobie w momencie wystąpienia sytuacji kryzysowej oraz niwelowania jej negatywnych skutków, jednak istnieje również ryzyko, iż to właśnie one staną się źródłem jej powstania (m.in. poprzez nieodpowiednie reakcje organizacji na otrzymywane sprzężenie zwrotne, nieefektywne monitorowanie Internetu lub nieprawidłowe przekazywanie informacji). W efekcie firma jest narażona na utratę reputacji, problemy z pozyskaniem zaufania klientów oraz ekspozycję na krytykę, co finalnie prowadzić może do pogorszenia jej sytuacji ekonomicznej, niestabilnej pozycji na rynku, a nawet niewypłacalności czy bankructwa.

Wszystkie przywoływane przypadki sytuacji kryzysowych marki Reserved są powiązane ze sobą ze względu na ich rozwój oraz eskalację w mediach społecznościowych – zasadne wydaje się więc wyjaśnienie tego terminu oraz przedstawienie różnych jego definicji. *Social media* stały się bowiem wszechobecne we współczesnej rzeczywistości – używane są w celu pozyskiwania informacji, kreowania wizerunku, przekazywania opinii oraz udostępniania prywatnych, a także publicznych treści. Zazwyczaj postrzega się je jako technologie internetowe i mobilne, umożliwiające kontakt pomiędzy użytkownikami poprzez wymianę informacji, opinii i wiedzy (<https://sjp.pwn.pl/sjp/media-spolesnoscowe;5579207.html>) jednak spotkać można się również z definicją obejmującą swoim zakresem wyłącznie witryny internetowe, według której przesłanki medium społecznościowego spełnia każda strona w Internecie, w której zachodzi interakcja między użytkownikami (Czaplicka, 2013, s. 10). Z kolei Andreas Kaplan i Michael Haenlein opisują media społecznościowe jako grupę aplikacji bazujących na rozwiązaniach internetowych, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0 i które umożliwiają tworzenie oraz wymianę treści wygenerowanych przez użytkowników (Kaplan i Haenlein, 2010, s. 61). Serwisy społecznościowe (m.in. Instagram, Facebook, YouTube czy Twitter) są ich nieodzowną częścią i to właśnie w ich ramach można zauważyć największą aktywność użytkowników – są to usługi bazujące na rozwiązaniach internetowych, które umożliwiają użytkownikom tworzenie publicznych lub półpublicznych profili w obrębie ograniczonego systemu, tworzenie list użytkowników, z którymi współdzielą się informacje oraz wyświetlanie i przeglądanie połączeń pomiędzy nimi (Ellison, 2007, s. 211). Stają się one narzędziem wspomagającym proces tworzenia relacji międzyludzkich, a także wpływają pozytywnie na zaspokojenie potrzeb intensywnego asynchronicznego komunikowania się (Śliwińska i Pacut, 2011, s. 48) oraz afiliacji (Karciaz i Dutko, 2010, s. 16).

Ze specyfiki mediów społecznościowych wynika fakt, iż są one podatne na zmiany wynikające z rozwoju technologii, wprowadzania na rynek nowych rozwiązań oraz ulegają częstym przekształceniom. Pojawianie się i znikanie poszczególnych kanałów jest zjawiskiem nieuniknionym, jednak kluczowe elementy programu wykorzystania mediów społecznościowych nie zmieniają się. Należą do nich: strategia, wybór odbiorców, zaangażowanie, dobór treści, ludzie, tożsamość, mierniki, polityka komunikacji, zarządzanie kryzysowe, determinacja (Lovett, 2011, s. 17–18). Organizacje powinny brać je pod uwagę, podejmując działania w przestrzeni Internetu. W przypadku zarządzania w momencie destabilizacji przedsiębiorstwa są to szczególnie ważne aspekty, których pominięcie może nieść ze sobą dalekosiężne konsekwencje.

W literaturze wskazać można pogląd, iż sytuacją kryzysową można zarządzać – rozumie się przez to podejmowanie działań prewencyjnych, przewidywanie potencjalnych sytuacji zagrażających wizerunkowi i reputacji organizacji, konstruowanie strategii przeciwdziałających ich wystąpieniu, a jeżeli sytuacja kryzysowa wystąpi – zminimalizowanie jej skutków (Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s. 55). Działanie zgodnie z ową strategią może być niezwykle pomocne i wartościowe w momencie pojawienia się kryzysu. Zgodnie z pojęciem Alfreda D. Chandlera przywoływanym przez Bogusława Nierenberga w książce „Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe” (2011, s. 177) strategia jest określeniem głównych, długofalowych celów firmy i przyjęciem takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów (Chandler, 1978, s. 13). Timothy Coombs (2007) wyróżnia z kolei sytuacyjną teorię zarządzania kryzysem, która pozwala maksymalizować ochronę reputacji poprzez dostarczanie ram dla zrozumienia wymaganych do tego sposobów. Jako źródła wystąpienia takiego stanu rzeczy wymienia się technikę i technologię, zachowania ludzi wobec organizacji (powstanie grup interesu i nacisku społecznego na organizację), błędy zarządzania (przekroczenie przepisów, norm wymaganych przez członków organizacji lub jej otoczenie społeczne) lub problemy natury ekonomicznej (Wojcik, 2009, s. 384).

Istnieje wiele klasyfikacji kryzysów, które biorą pod uwagę różne jego czynniki – jednym z nich jest klasyfikacja Petera Snydera zwracająca uwagę na źródła wystąpienia kryzysu (wewnętrzne i zewnętrzne) oraz prawdopodobieństwa jego wystąpienia (typowe i nietypowe) (Snyder i in., 2006, s. 374), innym podział na kryzysy techniczno-ekonomiczne oraz społeczno-organizacyjne (Pearson i Mitroff, 1993, s. 48–59). Grzegorz Hajduk dzieli kryzysy na takie z udziałem mediów społecznościowych oraz kryzysy jedynie w nich wywołane – wskazuje również poszczególne etapy ich postępowania (2017, s. 107).

Zwraca się także uwagę na szczególny charakter kryzysu w przestrzeni mediów społecznościowych – Jeremiahs Owyang (2011) wskazuje, iż kryzys taki pojawia się w mediach społecznościowych lub jest przez nie wzmacniany

i skutkuje negatywnymi publikacjami w mediach głównych, wywołując zmiany w procesie biznesowym lub straty finansowe, Grzegorz Miller (2012, s. 46) pisze o jego szerokim zasięgu i docieraniu do tysięcy użytkowników, Tymon Smektała zauważa zaś, iż włączyć może się w niego opinia publiczna, wywierając wpływ na jego przebieg (2016, s. 82).

2. Metodologia i przebieg badania

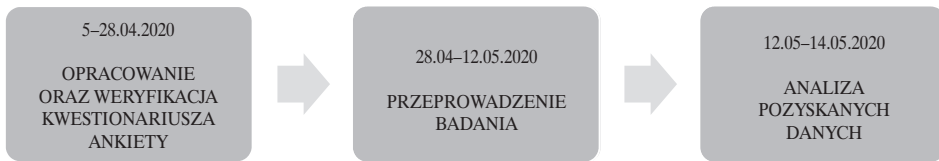
Badania zostały przeprowadzone za pomocą metod jakościowych, na które składały się wywiad strukturyzowany z Moniką Kapłań – do grudnia 2019 r. Dyrektor Marketingu Reserved (przeprowadzony za pośrednictwem wiadomości e-mail), analiza materiałów zastanych (m.in. dokumentów zakładowych spółki LPP – np. skonsolidowanych raportów rocznych, artykułów i treści reklamowych) oraz kwestionariusz ankiety mający na celu eksplorację opinii konsumentów na temat skuteczności strategii omawianej marki.

Proces badawczy podzielony został na trzy etapy. Pierwszym z nich był przegląd oraz analiza ogólnodostępnych materiałów odnoszących się do sytuacji kryzysowych omawianych w rozdziale – dobór miał w większości charakter losowy oraz opierał się w szczególności na ich wysokiej pozycji w bazach wyszukiwarek internetowych po wpisaniu hasła „Reserved” w połączeniu z charakterystyczną dla sytuacji kryzysowej frazą (np. „Polish Boy Wanted”, „koronawirus”, „maseczki”, „I can Boogie” czy „Newsweek”). Jego efektem było usystematyzowanie badanej materii, pogłębienie wiedzy nt. kryzysów marki Reserved, ich umiejscowienie w czasie oraz zebranie informacji odnośnie do sekwencji działań podejmowanych przez spółkę LPP, a także ich ocena przez obserwatorów przestrzeni Internetu.

Drugim etapem było opracowanie kwestionariusza ankiety, jego weryfikacja pod kątem merytorycznym oraz przeprowadzenie badania z wykorzystaniem tego narzędzia (proces badawczy przedstawiony na rys. 1). Kwestionariusz został przygotowany w programie Formularze Google oraz udostępniony respondentom za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook z wykorzystaniem prywatnych profili oraz w ramach publicznych grup o tematyce modowej. Ankieta została podzielona na 10 odrębnych sekcji – przejście do kolejnych segmentów było skorelowane z udzieloną przez respondenta odpowiedzią (w zależności od ankietowanego kwestionariusz mógł składać się z odmiennej liczby pytań). Dostęp do następujących po sobie pytań był uwarunkowany znajomością konkretnej sytuacji kryzysowej – w przypadku braku możliwości zidentyfikowania kryzysu przez badanego był on przenoszony do kolejnej sekcji. Kwestionariusz ankiety zawierał sumarycznie 28 pytań przekrojowo poruszających omawiane studia przypadków – w zależności od omawianej

kwestii odpowiedź miała formę otwartą lub zamkniętą. Próba badawcza została dobrana w sposób losowy w celu dywersyfikacji odpowiedzi – podczas analizy ograniczono się do osób znających markę Reserved oraz, jak wskazano wyżej, kojarzących konkretne kampanie i działania firmy. W badaniu udział wzięło 158 respondentów w różnym wieku (od 15 do 58 lat) oraz odmiennej płci (kobiety – 86,7%, mężczyźni – 13,3%).

Rysunek 1. Etapy procesu badawczego



Źródło: opracowanie własne.

Trzecim etapem było przeprowadzenie wywiadu z Moniką Kapłan po jego wcześniejszym opracowaniu oraz przygotowaniu listy pytań. Badanie składało się z 18 pytań otwartych poruszających kwestie strategii zarządzania marką modową *in genere* oraz zgłębiających konkretne sytuacje kryzysowe (ich skutki, działania podejmowane po ich wystąpieniu oraz ewentualne konsekwencje dla funkcjonowania organizacji). Pytania zostały przesłane za pośrednictwem wiadomości e-mail 28 kwietnia 2020 r., a odpowiedzi na nie udzielono 27 maja 2020 roku. Analiza odpowiedzi pozwoliła na sformułowanie wniosków odnośnie do wpływu sytuacji kryzysowych na markę (jej środowisko wewnętrzne, struktury organizacyjne oraz podejmowane działania), ukazanie skali studiów przypadków z perspektywy pracownika zarządzającego wizerunkiem Reserved oraz sposobów radzenia sobie z negatywnym sprzężeniem zwrotnym.

3. Sytuacje kryzysowe marki Reserved a jej otoczenie wewnętrzne

W celu zbadania perspektywy postrzegania kryzysów wizerunkowych marki wewnątrz organizacji przeprowadzony został wywiad z Moniką Kapłan, która zaangażowana była m.in. w procesy twórcze w związku z kampanią „#ICan-Boogie”. Wywiad przybrał formę korespondencji mailowej – 18 pytań zostało opracowanych wcześniej (po uzyskaniu zgody na udzielenie odpowiedzi), miały one formę otwartą oraz szczegółowo poruszały zagadnienia związane ze strategią marki w związku z występowaniem sytuacji kryzysowych. Zagadnienia podzielono na dwa segmenty – pierwszy z nich dotyczył sytuacji kryzysowych w ogóle, drugi nawiązywał bezpośrednio do konkretnych studiów przypadków

związanych z Reserved. Pytania zostały przesłane 28 kwietnia 2020 r. a odpowiedzi na nie udzielono 27 maja 2020 roku.

Jako główne przyczyny występowania sytuacji kryzysowych *in genere* wyodrębniono problemy komunikacyjne z konsumentem, nietransparentność w relacjach z nim (szeroko rozumianą nieuczciwość), brak szybkiej reakcji na stawiane zarzuty oraz niewystarczającą znajomość specyfiki mediów społecznościowych, w ramach których kryzys występuje. Warto również wyodrębnić jego dwa typy: „faktyczny kryzys wynikający z obiektywnych nadużyć” oraz „chwilową, nie zawsze usprawiedliwioną negatywną narrację socialmediową”. Różnica pomiędzy nieudaną kampanią reklamową a kryzysem wizerunkowym oparta została na realizacji zamierzonych celów – w przypadku tej pierwszej są one planowane i skonkretyzowane, natomiast drugie zjawisko charakteryzuje się ich brakiem. Elementem wspólnym dla obu procesów jest ich wpływ na wizerunek organizacji oraz oddziaływanie na zachowania klientów. Rozmówczyni podkreśla fakt, iż nie ma uniwersalnego modelu, który wpływałby na sukces kampanii – występuje wiele odmiennych czynników odpowiedzialnych za powodzenie przedsięwzięcia, jednak jeden z nich jest szczególnie istotny w odniesieniu do skuteczności działań. To kontekst popkulturowy w dużej mierze warunkuje przebieg kampanii i wpływa na jej ostateczną formę – wyróżnić można w tym aspekcie m.in. nagłe zainteresowanie pewnymi zjawiskami społecznymi, trendami estetycznymi, a także konkretną postacią lub influencerem. Ponadto niemożliwe jest wyszczególnienie kompleksowego zbioru reguł, które pozwalają skutecznie zarządzać kryzysem:

Z mojego doświadczenia mogę powiedzieć, że nie ma jednej uniwersalnej recepty na kryzys w social mediach.

– w ten sposób odnosi się do przywoływanej kwestii Kapłan.

W przypadku marki Reserved za monitorowanie sprzężenia zwrotnego w związku z jej działaniami odpowiedzialne są następujące jednostki organizacyjne: dział marketingu Reserved oraz dział komunikacji korporacyjnej LPP. Do ich gestii należy ponadto razem z Zarządem Spółki opracowywanie strategii reagowania w przypadku konkretnych kryzysów. Efektywność podejmowanych działań (w tym przypadku kampanii reklamowych) jest weryfikowana na podstawie sprzężenia zwrotnego konsumentów w social mediach – bada się ich reakcje, zaangażowanie, komentarze, wzrost liczby obserwatorów oraz zdolność do identyfikacji z marką. W odniesieniu do konkretnych sytuacji kryzysowych – zdaniem Kapłan – najpoważniejszym z nich była katastrofa budynku Rana Plaza w Bangladeszu. Zwraca ona uwagę, iż pomimo braku bezpośredniego powiązania tragedii z Reserved (fabryka była bowiem podwykonawcą marki Cropp należącej do LPP S.A.), wpłynęła ona negatywnie na postrzeganie organizacji przez konsumentów oraz wskazywała na nieetyczne działania spółki.

Marka zaczęła być kojarzona z ruchem *fast fashion* (co ma ponadto odzwierciedlenie w niektórych odpowiedziach udzielanych w kwestionariuszu ankiety), który opiera się na wyzysku i nieprzestrzeganiu praw pracownika. Sposób, w jaki Reserved reagowało na występowanie sytuacji kryzysowych różnił się w zależności od skali oraz ich podłoża – od natychmiastowej reakcji w mediach społecznościowych (m.in. oświadczenie, przeprosiny), aż po restrukturyzację organizacji (np. wprowadzanie długofalowych programów naprawczych). Warto więc w tym kontekście zwrócić uwagę na realne oddziaływanie kryzysów na cykle działania firmy oraz jej faktyczny wpływ na wewnętrzną strukturę organizacyjną – rozmówczyni wskazała bowiem, że po katastrofie marka zaostrzyła środki kontroli fabryk oraz przeniosła część produkcji do Europy. W odniesieniu do kampanii „Polish boy wanted” zwróciła uwagę na jej autentyczność oraz oryginalność. Przyniosła ona jednak niezamierzone rezultaty w postaci utraty zaufania klientów – Monika Kapłań dołączyła do LPP tuż po kryzysie związanym z kampanią, a jej pierwszym zadaniem było wprowadzenie zmian w komunikacji Reserved. Co więcej, konsekwencje negatywnego odbioru kampanii były bardzo szerokie, a swoim zakresem obejmowały kolejne transformacje w spółce: m.in. zmianę strategii marki, wprowadzenie cyklicznych spotkań z dziennikarzami „Made In Poland”, zaostrzenie zasad w Dziale Produktu dot. autentyczności powstających wzorów i projektów oraz wspomniane wcześniej przekształcenia organizacyjne w związku z tragedią Rana Plaza. Uznać można, iż twórcy kampanii nie przewidzieli niektórych jej skutków, co w efekcie miało wpływ na konieczność ponownej restrukturyzacji – w tym wypadku modyfikację interakcji na linii marka – klient oraz wymusiło na organizacji podjęcie konkretnych działań logistycznych. Ówczesna Dyrektorka Marketingu komentuje sprawę w następujący sposób:

Dla mnie wniosek jest jeden: trzeba być bardzo uważnym przy prowadzeniu kampanii, w których konsumenci współtworzą jej ideę. Angażując konsumentów w przebieg kampanii niejako oddajemy im „władzę” i nie możemy mieć pewności czy jej przebieg będzie zgodny z założeniami twórców/marketerów.

Kolejne pytania odnosiły się do kampanii „#ICanBoogie” – komentarz Moniki Kapłań w jej kontekście został negatywnie odebrany przez część opinii publicznej. W odpowiedzi na pytanie o słuszność stawianych zarzutów oraz ich przyczyny rozmówczyni odwołała się do wartości, jaką dla marki stanowi kobieta:

Będąc Dyrektorką Marketingu Reserved przez kilka lat realizowałam strategię marki, której jedną z nadrzędnych wartości była KOBIEĆTA. KOBIEĆTA w kontekście stylu (bo o tym przede wszystkim jest nasza branża) oraz KOBIEĆTA w kontekście osobowości, jednostki oraz szerokiej definicji piękna.

Dyrektor Marketingu zwróciła ponadto uwagę na wspieranie różnorodności, co miało odzwierciedlenie we współpracy Reserved z kobietami o wielowymiarowych typach urody, różnych rasach oraz odmiennych kanonach piękna. Kampania była osadzona w estetyce „retro-kiczu” oraz miała być formą sprzeciwu na wykluczenie kobiet reprezentujących określone wymiary kobiecości:

W naszej kampanii wystąpiła Joanna Kulig, aktorka, którą kojarzymy z genialnej roli w „Zimnej Wojnie”. Po obejrzeniu filmu, jednogłośnie stwierdziliśmy, że Joanna jest idealnym przykładem kobiety, którą chcielibyśmy promować w Reserved. Utalentowana Polka, osobowość, kobieta zwyczajna-niezwykajna oraz zaprzeczenie współczesnej modelki fashion: zmysłowa figura, nawiązująca do estetycznego kanonu Marilyn Monroe, kobiety o retro-kształtach, zbyt często ignorowanych we współczesnym świecie modelingu.

Kapłan podkreśliła, iż efekt, który chciała osiągnąć swoim komentarzem był diametralnie odmienny od zamierzonego, co było bezpośrednio związane z interpretacją słowa „flirt”:

W komentarzach negujących kampanię Reserved, zarzucono mi, że promujemy heteronormatywny flirt. Po lekturze wypowiedzi zaczęłam mieć wrażenie, że słowo flirt powinno być wymazane ze słownika języka polskiego jako zjawisko zabronione i złe. Ale przecież to zjawisko istnieje, jest element komunikacji międzyludzkiej.

W związku z powyższym wypowiedź mogła być mylnie zinterpretowana – miała wskazywać na akceptację i zrozumienie, jednak ze względu na brak szerszego kontekstu wywołała odmienne skojarzenia:

Faktycznie, bez szerszego kontekstu mógł być odebrany jak wyraz dyskryminacji innych typów kobiecości. De facto, był wyrazem mojej wielkiej AKCEPTACJI dla tych wszystkich pań, które do tej pory świat mody omijał. Innymi słowy, tą niefortunną wypowiedzią uzyskałam odwrotny efekt do zamierzonego. Istotą była promocja nietypowego dla świata mody kanonu kobiecego pięknego, a zostało to odebrane jak wykluczenie pozostałych, które od dawna funkcjonują w naszym świecie. Kontrowersję wzbudziło porównanie kobiet do Marilyn Monroe. Takiego porównania dokonałam, odnosząc się do KANONU urody Joanny Kulig, nie zaś do stylu życia lat 50., czasów gdy kobieta „stała w kuchni przy garnkach”. W branży mody często operujemy estetycznymi symbolami z przeszłości. A sylwetka Marilyn Monroe była i jest jednym z takich symboli: mocna talia oraz wydatny biust.

Reasumując, podkreśliła, iż kryzys wywołany był językową niezręcznością, której łatwo można było zapobiec poprzez analizę komentarza i ewentualne wyeliminowanie nieostrych słów. Zarzuty oceniła jako niesłuszne oraz wyrwane z kontekstu – zdaniem Kapłan to ostatni spot reklamowy (von Steiner, 2018) wyraźnie wskazuje na otwartość na wszystkie kobiety oraz jest dowodem szeroko

pojętej akceptacji. Ponadto zaistniała sytuacja kryzysowa była tylko chwilowa i nie wpłynęła negatywnie na markę, która otrzymała za nią kilka wyróżnień branżowych. Co więcej, kampania „#ICanBoogie” okazała się być dla Reserved rekordowa w kontekście jej oglądalności na YouTube (ponad 10 mln), a jej wewnętrzna ocena była bardzo pozytywna. Zwróciła także uwagę na trudności związane z reagowaniem na tego typu negatywne sprzężenie zwrotne ze względu na jego krótki przebieg oraz obojętność społeczności „social mediowej” na konstruktywne argumenty.

Artykuł tygodnika Newsweek.pl oceniła negatywnie – wskazała na jego powierzchowność oraz niemerytoryczny charakter. Jego odbiór przez konsumentów opisała w następujących słowach:

Śledząc temat mam wrażenie, że na szczęście gros opinii publicznej również poddało pod wątpliwość zarzuty.

W odpowiedzi na pytanie „czy marka Reserved wykształciła określoną strategię reagowania na sytuacje mogące zaszkodzić jej wizerunkowi, czy reaguje ona w takich przypadkach na bieżąco?” wskazała na brak takiej wiedzy, co związane jest bezpośrednio z opuszczeniem przez nią LPP S.A. w grudniu 2019 r. oraz wyraziła ciekawość względem nadchodzącej strategii marki:

Być może pojawi się za chwilę jakaś nowa ciekawa strategia, która z jednej strony skupi się wokół prawdziwych wyzwań branży fast fashion (ekologia, etyczność biznesu) oraz sprawnie będzie umiała ocenić co jest chwilowym/powierzchnym kryzysem, a co prawdziwym wyzwaniem tej branży.

Podsumowując, Monika Kapłan zwróciła uwagę na możliwość objęcia strategią kwestii etycznych i środowiskowych oraz wykazała zainteresowanie przyszłymi działaniami marki.

4. Przypadki kryzysów wizerunkowych marki Reserved

W celu analizy wyników badań, ich zreferowania oraz przedstawienia uzyskanych wyników konieczne jest uprzednie omówienie sytuacji kryzysów wizerunkowych marki Reserved, których te bezpośrednio dotyczą. Pozwoli to na lepsze zrozumienie poruszanej problematyki oraz ukazanie jej wielowymiarowości oraz mnogości perspektyw. Szczególną uwagę podczas przeprowadzania badań poświęcono trzem studiom przypadków: kampaniom reklamowym „Polish boy wanted” (oficjalnie nazwanej przez markę jako „#polskichłopak”), „#ICanBoogie” oraz konfliktowi spółki LPP z portalem Newsweek.pl. Przywołane przykłady zostały wybrane ze względu na ich aktualność oraz skalę wystąpie-

nia. Rozdział nawiązuje ponadto do wcześniejszych przypadków – łamanie praw autorskich w związku z wykorzystaniem zdjęć w formie nadruków na koszulkach oraz podobieństwa oferowanych akcesoriów do oferty konkurencyjnych firm, a także korelacji projektów z wykorzystywanym podczas II wojny światowej umundurowaniem niemieckiej organizacji nazistowskiej Hitler-Jugend – jednak odnosi się do nich w mniejszym zakresie.

Pierwszym z omawianych studiów przypadków jest kampania o nazwie „Polish boy wanted”, która została zainaugurowana w marcu 2017 roku wraz z umieszczeniem w serwisie YouTube trzyminutowego materiału wideo w formie apelu blogerki opatrzonego tytułem „Help! Help! Polish Boy Wanted!:)”. Film przedstawiał młodą Amerykankę wspominającą przystojnego Polaka o imieniu Wojtek poznanego na warszawskim koncercie zespołu z Nowego Orleanu – kobieta, używając samych superlatyw opisała spotkanego mężczyznę, zwracając się jednocześnie z prośbą do internautów o rozpowszechnianie jej wiadomości w mediach społecznościowych, co miało przyczynić się do jego szybkiego odnalezienia. Przekaz został zauważony przez społeczność wirtualną i w bardzo krótkim czasie zyskał dużą popularność – w ciągu kilku dni został wyświetlony ponad dwa miliony razy, stał się najpopularniejszym wideo w Polsce na YouTube oraz był szeroko przywoływany na łamach mediów tradycyjnych (Goczał, 2017). 22 marca Reserved poinformowało, iż wideo blogerki Dee Dee to zapowiedź nowej kampanii reklamowej marki, skupiającej się na męskiej ofercie sklepu, która miała niedługo potem ujrzeć światło dzienne (opublikowany został wtedy pierwszy klip promocyjny (Państwo Rodzeństwo, 2017).

Reakcje internautów na wiadomość o takim charakterze apelu były bardzo skrajne – wiele osób chwaliło organizację za kreatywne podejście do przekazów reklamowych, jednak znaczna część odbiorców komunikatu wskazywała na poczucie wykorzystania ich dobrych intencji oraz zaangażowania do celów promocyjnych. Komisja Etyki Reklamy uznała działanie marki za nieetyczne, wskazując na negatywne oddziaływanie tego typu przekazów na zaufanie konsumentów oraz ich konsekwencje w postaci obniżenia się w przyszłości postaw solidarności społecznej (Uchwała Nr ZO47/17 z dnia 29 sierpnia 2017 roku zespołu orzekającego w sprawie sygn. akt: K/41/17/01-02). Podkreślano również szczególne niebezpieczeństwo takich praktyk z powodu podważania przez nie zasad społecznej odpowiedzialności (Barczyk-Sitkowska, 2019, s. 148). Badania komentarzy pod materiałami vlogera Macieja Budzicha dot. omawianej akcji przeprowadzone przez Agnieszkę Barczyk-Sitkowską wskazały, iż ujawnienie prawdy na temat nagrania wywołało silne, lecz nie zawsze negatywne, emocje. Choć w części zebranych wypowiedzi zwracano uwagę na nieetyczność kampanii, to sporadycznie pojawiały się też komentarze, których autorzy wyrażali się pozytywnie o pomysle Reserved (Barczyk-Sitkowska, 2019, s. 157). Przywoływaną reklamę zaliczyć można bez wątplenia do jednej z odmian *ambient marketingu*

– marketingu wirusowego, który za Sylwią Kuczamer-Kłopotowską swą nazwę zawdzięcza podobieństwu do działania typowego wirusa. Działania marketingu wirusowego, podobnie jak wirus, „zarażają” kolejne osoby, poszerzając zasięg „infekcji” w sposób wykładniczy. Koncepcja marketingu wirusowego zakłada, że jego celem jest stworzenie takiego produktu lub materiału marketingowego (reklamy, informacji itd.), który zostanie dobrowolnie przekazany przez jednego odbiorcę innym (Kuczamer-Kłopotowska, 2009, s. 555). Na nietypowy charakter przekazu marki uwagę zwrócili również Marcin Laberschek oraz Malwina Popiołek, którzy uznali go za przykład post-reklamy (*post advertising*), o której można mówić w przypadku, kiedy jej odbiorca nie jest świadomy wystawienia na przekaz reklamowy i traktuje zawartą w nim wiadomość jako prawdziwą. Co więcej, osoba taka dzieli się pozyskanymi informacjami z innymi, co nie tylko je rozprzestrzenia, lecz także wzmacnia ich przekaz (Laberschek i Popiołek, 2019, s. 199).

Kontrowersje o innym podłożu wywołała kampania o nazwie „I Can Boogie” zaprezentowana przez markę 3 września 2018 roku. Cykl reklam z udziałem aktorki Joanny Kulig oraz francuskiej influencerki modowej Jeanne Damas przybrał formę trzech krótkich, śpiewanych etiud (z utworem przewodnim „Yes Sir, I Can Boogie” zespołu Baccara) oraz był utrzymany w klimacie retro, nawiązując do lat 60. i 70. ubiegłego wieku. Kolejne odcinki pojawiały się w serwisie YouTube w odstępach piętnastu i dwudziestu czterech dni od publikacji pierwszego klipu. Komentarze na temat wizualnej strony były w większości pozytywne – zwracały uwagę na ciekawy klimat reklamy, jej odcinkową strukturę oraz nawiązania do dawnych czasów. Negatywne sprzężenie zwrotne pojawiło się natomiast jako efekt komentarza ówczesnej Dyrektorki Marketingu Reserved – Moniki Kapłań, która opisała kampanię w następujący sposób:

W naszej kampanii zwrot "Yes Sir, I can Boogie" nabiera nowego znaczenia. Zachęcamy w niej wszystkie kobiety do klasycznego flirtu i sztuki uwodzenia, jak za starych, dobrych czasów Marilyn Monroe. Czasów, w których kobieta była kobietą, nosiła spódniczki, miała biust i talię.

W reakcji na przywołane słowa pojawiło się wiele artykułów poddających krytyce zdania wypowiedziane w związku z reklamą oraz opisujących negatywny ich odbiór przez część internautów – temat poruszyły m.in. dorzeczy.pl („Marka Reserved oskarżana o seksizm”, 2018), rp.pl („Dyrektor marketingu Reserved krytykowana za słowa o »czasach, kiedy kobieta była kobietą«”, 2018), wirtualnemedi.pl („Burza po słowach dyrektor marketingu Reserved o »starych dobrych czasach, kiedy kobieta była kobietą«”, 2018), fashionbiznes.pl („Reserved posądzone o seksizm? Afera wokół kampanii »I can boogie«”, 2018), czy portal satyryczny aszdiennik.pl („Wyczyn Reserved. Jednym tekstem obrzydzili nawet film z Joanną Kulig”, 2018). Komentarz Dyrektorki Marke-

tingu był również poddawany dyskusji w granicach portali społecznościowych – organizacja Akcja Demokracja skomentowała go na swoim profilu w serwisie Facebook, pytając:

Stary dobry seksizm nową linią marketingową Reserved?

oraz zarzucając marce promowanie „stereotypowej wizji kobiecości” (<https://www.facebook.com/AkcjaDemokracja/photos/a.306345959488988/873886152734963/?type=3&theate>).

Alicja Wysocka-Świłała (partner zarządzająca agencją Clue PR) odniosła się na łamach portalu wirtualnedia.pl do sytuacji, wskazując, iż

...w tym kontekście komentarz pani Moniki Kapłan (...) mógłby być bardziej wspierający dla kobiet. Zachęcanie przez markę cyt. wszystkich kobiet do klasycznego flirtu (...) brzmi mocno ryzykownie. Nie kieruje do bojkotu marki, ale może budzić sprzeciw, a na pewno wątpliwości u jej odbiorczyń (Dąbrowska, 2018).

Najbardziej aktualnym przykładem sytuacji mogącej negatywnie oddziaływać na wizerunek Reserved jest spór z portalem Newsweek.pl, który 22 marca 2020 r. opublikował artykuł zarzucający marce eksport masek ochronnych do Chin, co miało spowodować ich deficyt na polskim rynku (Cieśla i Dauksza, 2020). Tekst został podpisany tytułem „Właściciel Reserved wykupił z rynku maski, w których walczy się z koronawirusem” oraz sugerował, iż działania firmy odzieżowej były spowodowane chęcią podtrzymania produkcji w swoich azjatyckich fabrykach. Wskazywano również na fakt, że cała operacja miała miejsce w momencie „gdy we Włoszech wprowadzono stan kryzysowy z powodu koronawirusa”, co ukazywało pełną świadomość spółki LPP w zakresie możliwości zachwiania polskim rynkiem tego typu artykułów ochrony osobistej. Temat bardzo szybko zyskał na popularności, a odniesienia do niego zaczęły pojawiać się na łamach innych mediów opiniotwórczych – o zarzutach pisały m.in. onet.pl („»Newsweek«: właściciel m.in. Reserved wykupił z rynku maski do walki z koronawirusem i wysłał je do Chin”, 2020), gazeta.pl („»Newsweek«: Właściciel Reserved wykupił z rynku maski ochronne. Firma zaprzecza”, 2020), noizz.pl („W lutym LPP wysłało setki tysięcy maseczek z Polski do Chin. »Nic nie wskazywało epidemii w Europie«”, 2020), czy bankier.pl („»Newsweek«: LPP wykupiło z rynku maseczki ochronne. Spółka odpowiada”, 2020).

Wszystkie powyżej opisane sytuacje kryzysowe dotyczą lat 2017–2020, jednak już wcześniej marce zarzucano nieuczciwość i brak profesjonalizmu – w czerwcu 2010 roku amerykańska blogerka Rockie Nolan na swoim blogu oskarżyła Reserved o bezprawne użycie jej zdjęcia na projekcie koszulek, w maju 2013 roku sieć obiegła informacja o katastrofie budowlanej w fabryce w Bangladeszu,

w której LPP produkowało swoje ubrania, z kolei w marcu 2017 roku współwłaścicielka polskiej marki Local Heroes – Areta Szpura zwróciła uwagę na kopiowanie wzoru przypinki, którą jej firma miała w swojej ofercie, a miesiąc później – w kwietniu tego samego roku – felietonista Mariusz Szczygieł dostrzegł „inspirację” w jednej z koszul marki w umundurowaniu Hitler-Jugend, co również odbiło się szerokim echem.

Analiza działań firmy oraz opinii klientów w związku z wyżej opisanymi kryzysami wizerunkowymi znajduje się w dalszej części rozdziału.

4.1. Działania Reserved w trakcie kryzysu

W celu zbadania strategii łagodzenia skutków sytuacji kryzysowych przeanalizowane zostały ogólnodostępne materiały zastane – artykuły, dokumenty wewnętrzne spółki LPP oraz posty w serwisach społecznościowych. Badanie oparto na ich interpretacji oraz konfrontacji z realnymi działaniami firmy.

W odpowiedzi na kryzys wywołany kampanią „Polish boy wanted” ówczesna Dyrektorka Marketingu Agnieszka Łabuszewska w pierwszej kolejności postanowiła na łamach portalu wirtualnemedi.pl (23 marca 2017 r.) skomentować działania marki i odnieść się do zarzutów stawianych przez internautów. Wypowiedziała się ona na ten temat w następujący sposób:

Zrobiliśmy niestandardową kampanię z założenia angażującą sporą rzeszę odbiorców. Chcieliśmy zrobić coś innego i przyciągnąć uwagę naszej grupy docelowej pośród natłoku czasem nudnych, szarych niczym nie wyróżniających się reklam. Oczywiście było to ryzykowne, ale wierzymy, że polscy chłopcy są nie tylko spontaniczni – co udowodnili, odpowiadając na apel Dee Dee, ale mają też dystans i poczucie humoru.

W artykule zwrócono również uwagę na pozytywny przekaz kampanii, dotarcie do grupy docelowej (miało do niej należeć 90% odbiorców) oraz jej duży zasięg (Goczał, 2017a). Trzy tygodnie później (18 kwietnia 2020 r.) w rozmowie z tym samym portalem firma postanowiła zmienić swoje stanowisko i przeprosić osoby zniesmaczone kampanią oraz mające poczucie nadużywania ich zaufania – podkreślono również, iż sytuacja jest dla marki nauką na przyszłość. Dyrektorka Marketingu przyznała:

Zasięg akcji przerósł nasze oczekiwania. Nadużyliśmy zaufania dużej grupy internautów. To jest dla nas wszystkich wnioskiem na przyszłość, jak bardzo ostrożnie trzeba dobierać treści do publikacji w sieci, mając świadomość tego, jak duży jest poziom zaufania Polaków do treści publikowanych w Internecie. Zbyt lekko potraktowaliśmy mechanizm, w którym zaangażowaliśmy tak bardzo emocje internautów. Nigdy nie chcieliśmy, aby ktokolwiek z odbiorców tej kampanii poczuł się oszukany. Przykro nam, że tak się stało i wszystkie te osoby bardzo przepraszamy.

Ponadto postanowiono o wycofaniu z akcji jej ambasadorki – Dee Dee, jednak nie przedstawiono jednoznacznie dalszych planów dotyczących promocji (bg, 2017). 19 kwietnia 2020 r. na Instagramie marki w ramach kampanii pojawiło się ostatnie zdjęcie oznaczone *hashtagem* „#POLSKICHLOPAK” – w późniejszym czasie nie przybliżano sylwetek kolejnych bohaterów. Spółka nie odniosła się również do zaistniałej sytuacji w dziale „Informacje prasowe” na swojej oficjalnej stronie internetowej ani przez kanały w mediach społecznościowych. Ponadto warto nadmienić, iż sprzedaż w II kwartale 2017 roku w salonach marki (a więc dokładnie po zaprezentowaniu kampanii) wyniosła 762 578 tys. zł (GK LPP SA, 2017, s. 45) w porównaniu z 666 366 tys. zł w tym samym okresie rok wcześniej (GK LPP SA, 2016, s. 42), a więc zauważalny jest jej wyraźny wzrost – zasadne wydaje się w takim razie przypuszczenie, iż akcja „Polish boy wanted” oraz wynikiły z niej kryzys nie wpłynęły drastycznie na wyniki finansowe marki, a przynajmniej nie spowodowały ich pogorszenia.

W przypadku kampanii „#ICanBoogie” reakcja Reserved na negatywne sprzężenie zwrotne polegała na umieszczeniu za pośrednictwem profilu marki sprostowania w formie komentarza Dyrektor Marketingu – Moniki Kapłan w serwisie Facebook. Firma w następujący sposób odniosła się do zarzutów:

Chciałabym przeprosić wszystkie osoby, które poczuły się dotknięte tym komentarzem i zapewnić Was, że kwintesencją naszego podejścia jest kobieca różnorodność

– podkreślono ponadto akceptację dla wszystkich kobiet niezależnie od ich różnic, a także odcięto się od negatywnego kontekstu komentarza, wskazując na jego omyłkową interpretację („moja wypowiedź okazała się jednak zbyt skrótowa przez co została odebrana w sposób skrajnie różny od wartości, które reprezentujemy w Reserved”). Reakcja ta została poddana krytyce ze względu na kilka jej aspektów – Katarzyna Fabjaniak (Group Account Director w Hill+Knowlton Strategies Poland) oraz Adam Sanocki (partner zarządzający w agencji Attention Marketing) w rozmowie z proto.pl skrytykowali długi czas reakcji Reserved, z kolei Monika Kaczmarek-Śliwińska (Katedra Komunikacji Społecznej i Public Relations Uniwersytetu Warszawskiego) oraz Urszula Podraza (Planet PR) podniosły, iż komentarz mógł być zamierzony w celu zwrócenia uwagi na kampanię (Baran, Piotrowska i Przybylski, 2018). Nie skorzystano z innych kanałów w celu przekazania sprostowania. Również w tym wypadku sprzedaż w porównaniu z poprzednim rokiem nie zmalała i wynosiła 3 578 mln zł (2018) w stosunku do 3 160 mln zł (2017) – co więcej, to właśnie Reserved wygenerowało największe nominalne wzrosty sprzedaży w 2018 r. w całej spółce LPP (GK LPP SA, 2018, s. 30).

Reakcja na doniesienia portalu Newsweek.pl była bardzo zdecydowana i szybka. W dniu publikacji artykułu na oficjalnej stronie spółki LPP

(lppsa.com) oraz w skróconej formie na profilu Reserved w serwisie Facebook umieszczono oświadczenie, które stanowczo sprzeciwiało się zarzutom magazynu słowami „oświadczamy, że jego treść [artykułu – przypis autora] jest nieprawdziwa i wprowadza opinię publiczną w błąd”. Odpowiedź w punktach odnosiła się do informacji zawartych w materiale – wskazano m.in. na datę wysyłki masek („miała [ona] miejsce pod koniec stycznia tego roku, kiedy epidemia zachorowań na koronawirusa ograniczała się wyłącznie do kontynentu azjatyckiego”), brak związku takiego działania z produkcją kolekcji wiosenno-letniej czy też niepoparcie faktami tezy o zachwianiu polskim rynkiem (LPP SA, 2020b). Dzień później (23 marca 2020 r.) poinformowano (również za pośrednictwem lppsa.com) o podjęciu kroków prawnych wobec wydawcy tygodnika, autora artykułu oraz redaktora naczelnego Newsweek.pl. Podkreślono, iż dzięki współpracy z azjatyckimi partnerami już w momencie publikacji drugiej odpowiedzi „spółka otrzymała więcej sprzętu niż wysłała w styczniu do Chin” oraz zwrócono uwagę na zaangażowanie LPP we wspieranie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów w celu szybszego dostarczenia artykułów ochronnych do kraju (LPP SA, 2020). Kolejnymi podjętymi działaniami były informacje o rezygnacji z wynagrodzenia zarządu do odwołania oraz regularnym przekazywaniu masek ochronnych szpitalom i placówkom medycznym. 14 kwietnia 2020 r. oficjalnie ogłoszono, że spółka złożyła pozew o ochronę dóbr osobistych do Sądu Okręgowego w Gdańsku, a kwota roszczenia (wartość przedmiotu sporu – 3 000 000 zł) zostanie przekazana na cel społeczny i wsparcie gdańskich placówek medycznych i opiekuńczych. Ponadto ponownie przywołano pozytywny wkład LPP w dostarczanie maseczek ochronnych do tego typu ośrodków (LPP SA, 2020a). Co więcej, materiały prasowe o podobnej treści są regularnie publikowane od momentu wystąpienia omawianej sytuacji kryzysowej. Opisywana reakcja spółki LPP była również przywoływana na łamach portali informacyjnych i opiniotwórczych – m.in. Press.pl („LPP pozywa wydawcę »Newsweeka« za tekst o maseczkach wysyłanych do Chin”, 2020), wirtualnemedial.pl („LPP chce od »Newsweeka« przeprosin i 3 mln zł dla służby zdrowia za tekst o kupnie maseczek do chińskich fabryk”, 2020), dorzeczy.pl („Właściciel Reserved pozwał »Newsweek« za głośny tekst o maseczkach”, 2020), czy dlahandlu.pl („LPP składa pozew przeciwko wydawcy Newsweeka”, 2020). Wnioski zostały przedstawione zbiorczo po analizie kwestionariusza ankiety.

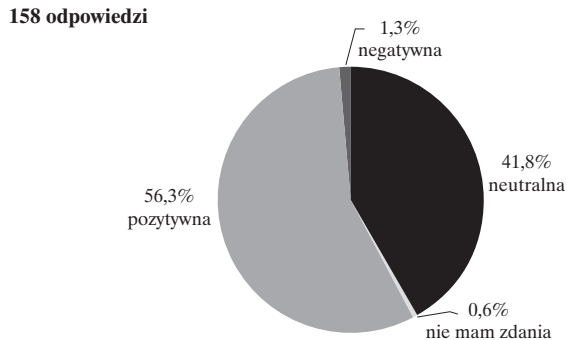
4.2. Ocena skuteczności strategii zarządzania sytuacją kryzysową przez konsumentów

Zgodnie z wcześniejszym wskazaniem, przyjęty został paradygmat interpretacyjny, co ma odzwierciedlenie w wykorzystanych narzędziach, metodach i technikach badawczych. W celu pozyskania danych, obrazujących odbiór dzia-

łań marki Reserved podczas wystąpienia sytuacji kryzysowych oraz oceny ich skuteczności (rozpatrywanej w ujęciu prakseologicznym jako osiągnięcie celów poprzez skoordynowane i przemyślane działania) z perspektywy konsumentów, skorzystano z kwestionariusza ankiety. Został on przygotowany z wykorzystaniem narzędzia Formularze Google oraz udostępniony respondentom za pośrednictwem portalu społecznościowego Facebook – zarówno poprzez profile osobiste, jak i w ramach grup publicznych o tematyce modowej. Próba badawcza została dobrana w sposób losowy w celu otrzymania różnorodnych danych, jednak na późniejszym etapie ograniczono ją do respondentów znających markę Reserved oraz kojarzących konkretne kampanie oraz działania firmy. Kwestionariusz nawiązywał do postawionych pytań badawczych oraz został ułożony w taki sposób, aby następujące po sobie pytania były skorelowane z wcześniejszymi odpowiedziami respondentów – w zależności od nich poruszane były odmienne kwestie.

Wszyscy ankietowani wskazali na znajomość marki Reserved – 69,6% z nich stwierdziło, iż robi zakupy w tym sklepie kilka razy w roku, 15,8% raz w roku, 12% rzadziej niż raz w roku, a 2,5% nie jest klientem tej marki. Na pytanie „Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena marki Reserved?” 56,3% ankietowanych odpowiedziało, że pozytywna, 41,8% – neutralna, a 1,3% – negatywna (rys. 2.).

Rysunek 2. Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena marki Reserved?

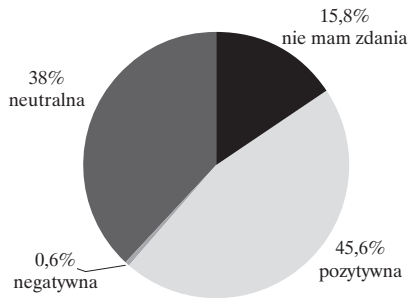


Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o scharakteryzowanie firmy trzema przymiotnikami najczęściej pojawiającym się słowem było „tania” (oraz jego synonimy) – przymiotnik ten pojawił się 30 razy, „modna” – 27 wskazań oraz elegancka – 22 przywołania. Ankietowani opisywali markę za pomocą około 120 przymiotników (wartość przybliżona ze względu na różne odmiany, użycie synonimów oraz bliskoznaczność zebranych określeń).

Rysunek 3. Jaka jest Pana/Pani ogólna ocena komunikacji marketingowej marki Reserved (tj. reklamy, promocje, działalność w mediach społecznościowych)?

158 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

45,6% respondentów pozytywnie oceniło komunikację marketingową marki, 38% uważa ją za neutralną, 15,8% nie ma zdania, a 0,6% twierdzi, iż jest ona negatywna (rys. 3). 63,3% respondentów nie obserwuje marki w mediach społecznościowych (tj. nie lubi jej profilu w serwisie Facebook lub nie jest jej obserwatorem w serwisie Instagram), reszta śledzi Reserved przynajmniej na jednym ze wskazanych portali.

Na pytanie w związku z akcją „Polish boy wanted” – „Czy kojarzy Pan/Pani tę kampanię?” twierdząco odpowiedziało tylko 34,8% ankietowanych. 45,5% respondentów zaznajomionych z reklamą oceniło ją pozytywnie – wskazywano na duży zasięg kampanii, kreatywne podejście, pomysłowość oraz wiarygodność materiału blogerki, 20% badanych miało negatywne podejście do przekazu – podnoszono, iż jest to „granie na ludzkich emocjach”, wykorzystywanie zwykłych ludzi oraz zwracano uwagę na poczucie bycia oszukany. 20% osób udzielających odpowiedzi miało mieszane odczucia względem kampanii lub nie określiło jednoznacznie swojego stanowiska – wskazywano na dobry pomysł, ale średnie wykonanie, duży rozgłos, wzbudzanie zainteresowania czy brak angażującego charakteru – reszta ankietowanych (12,7%) była neutralna. Tylko 7,3% osób z tej grupy zaangażowało się w poszukiwanie mężczyzny zgodnie z prośbą Dee Dee. Na pytanie „Jaka była Pana/Pani reakcja po uzyskaniu informacji, że wideo z apelem blogerki jest kampanią reklamową?” większość osób (36%) wskazywało na negatywne odczucia – m.in. zażenowanie, zniechęcenie, zawód, irytację oraz frustrację, 25,5% badanych było pozytywnie nastawionych – pisano o śmiechu, „uznaniu dla marketingowców” i ciekawym podejściu marki. 14,6% osób było zdziwionych lub zszokowanych tą informacją, 10,9% nie określiło jednoznacznie swoich odczuć, a 16,4% miało neutralne podejście. Kampania „Polish boy wanted” nie wpłynęła na postrzeganie marki

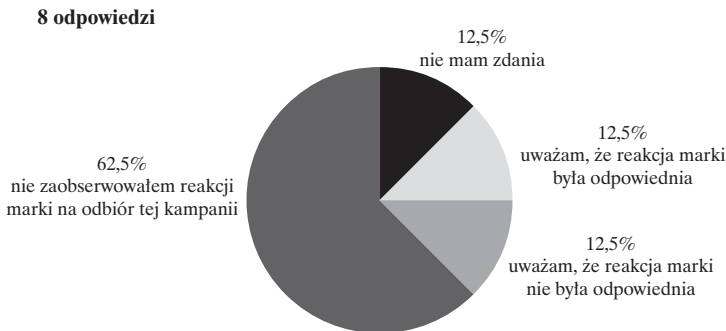
Reserved w przypadku 63,6% ankietowanych z nią zaznajomionych, 21,8% wskazało na jej pozytywny wpływ, z kolei 14,5% określiło go jako negatywny (rys. 4) – 62,5% z tych ostatnich nie zaobserwowało reakcji marki na odbiór reklamy, a kolejno po 12,5% z tej grupy uważało reakcję za pozytywną, negatywną lub nie miało zdania (rys. 5).

Rysunek 4. Jak kampania „Polish boy wanted” wpłynęła na Pana/Pani postrzeganie marki Reserved?



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Jak ocenia Pan/Pani reakcję marki Reserved na negatywny odbiór kampanii „Polish boy wanted”?



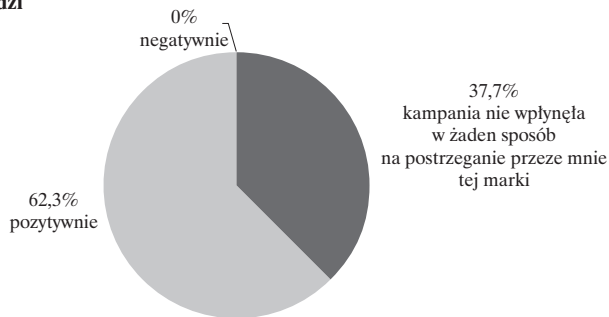
Źródło: opracowanie własne.

W odpowiedzi na pytanie „Jaka Pana/Pani zdaniem powinna być reakcja marki na negatywny odbiór kampanii „Polish boy wanted”?” osoby, na których opinię kampania wpłynęła negatywnie, sugerowały przeprosiny, sprostowanie, przyznanie się do błędu, a nawet jej kontynuowanie i ogłoszenie „fikcyjnego znalezienia chłopaka”.

Kampanię „#ICanBoogie” kojarzyło 33,5% respondentów – reszta (66,5%) nie była z nią zaznajomiona. Odbiorcy cyklu reklam w większości oceniali je pozytywnie (84,9%) oraz neutralnie (15,1%) – żaden z ankietowanych nie określił kampanii jako „negatywna”. Wskazywano na zapadalność przekazu w pamięć, jego estetykę, piękno, użycie „chwytliwego” utworu, ciekawy wybór ambasaderek (rozpoznawalność Joanny Kulig w związku z sukcesem filmu „Zimna Wojna”) czy niestandardową formę. Kampania była porównywana poziomem do zagranicznych „gigantów modowych” i chwalona za zaangażowanie w jej przygotowanie. Jeden z respondentów podniósł, iż „chyba nie do końca zostało w niej wszystko przemyślane”. 62,3% badanych stwierdziło, iż wpłynęła ona pozytywnie na postrzeganie marki Reserved, 37,7% nie odczuło w tym zakresie zmiany – żaden z ankietowanych nie uznał, że reklama wpłynęła negatywnie na postrzeganie przez niego firmy (rys. 6).

Rysunek 6. Jak kampania „#ICanBoogie” wpłynęła na Pana/Pani postrzeganie marki Reserved?

53 odpowiedzi



Źródło: opracowanie własne.

Tylko 24,5% osób słyszało o kontrowersjach związanych z kampanią, jednak ich podstawy były odbierane w różny sposób. Jedni twierdzili, iż negatywny odbiór wynikał ze stereotypowego ukazywania kobiet, inni wskazywali na nieprzemyślany wybór piosenki i jej zły kontekst – mimo tego większość odpowiedzi odnosiła się do komentarza Moniki Kapłan (często nie była ona wymieniana z imienia i nazwiska – mówiono o „dyrektor marketingu”, „szefach marki” lub „osobach zaangażowanych w powstawanie kampanii”).

W przypadku kryzysu dot. portalu Newsweek.pl większość ankietowanych nie słyszała o konflikcie (80,4%). Pozostali w dużej mierze wiedzieli o przyczynach sporu oraz zarzutach stawianych spółce przez medium – jedna z osób wiązała go jednak z „rozbieżnościami w informacjach na temat maseczek przekazywanych służbie zdrowia”, niektórzy zaś słyszeli o artykule lub kojarzyli

konflikt, ale nie potrafili dokładnie określić jego podstaw. Większość ankietowanych nie miała zdania w kontekście prawdziwości/fałszywości przekazywanych przez Newsweek.pl informacji (42,5%) – według 22,6% osób były one fałszywe, 16,1% – prawdziwe. Inni wskazywali na ich „lekkie zmanipulowanie”, jednak zauważali „pokrycie z faktami”, podkreślali bardzo negatywny wydźwięk artykułu lub pisali o kontynuacji sporu w sądzie. Pozostali stwierdzili, że „prawdę wie tylko LPP” i „bez dogłębnego śledztwa dziennikarskiego nie są w stanie wydać opinii na podstawie zarzuć i spekulacji”. Osoby te w większości (45,5%) oceniły firmę neutralnie w kontekście opisywanych kontrowersji – 25,8% osób postrzegała ją pozytywnie, 22,6% – negatywnie, reszta zaś nie określiła wprost swojego stosunku do sporu.

Poza pytaniami odnoszącymi się bezpośrednio do opisanych w artykule sytuacji kryzysowych badani mieli możliwość wyszczególnienia innych zdarzeń o takim charakterze. Wyróżniono m.in. konflikt z marką Local Heroes, porównania koszuli do umundurowania Hitler-Jugend, kojarzenie marki z ruchem *fast fashion*, sycie ubrań przez dzieci, nieodpowiednie zarobki pracowników fabryk („wykorzystywanie taniej siły roboczej”), zarzuty kradzieży grafik na koszulkach, przenoszenie firmy do tzw. rajów podatkowych czy katastrofę budowlaną szwalni w Azji. Co ciekawe, jedna z osób mylnie połączyła kontrowersje związane z marką H&M dotyczące napisu na bluzie dziecięcego modelu (Goczał, 2018) z działalnością firmy Reserved.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, iż opisane przypadki mają cechy sytuacji kryzysowych – wymuszały one m.in. wyjście z ram dotychczasowych działań marki, charakteryzowały się występowaniem elementu konfliktu społecznego, zagrażały realizacji podstawowych funkcji firmy (np. na skutek ewentualnego bojkotu konsumenckiego) oraz wymagały szybkiego podejmowania decyzji i reagowania na sprzężenie zwrotne. Wszystkie z kryzysów miały swój początek w przestrzeni Internetu, jednak przyczyna każdego z nich była różna – nieetyczne działania promocyjne, komentarz w związku z kampanią oraz zarzuty stawiane poprzez media tradycyjne.

Akcje podejmowane przez Reserved bez wątplenia można również zestawić z poglądem Kaczmarek-Słowińskiej, według której zarządzanie sytuacją kryzysową opiera się m.in. na minimalizowaniu jego skutków (w przypadku wystąpienia kryzysu), na co w omawianych przypadkach wskazują liczne działania podejmowane przez markę, których celem było przeciwdziałanie negatywnemu odbiorowi kampanii oraz informacjom przekazywanym przez Newsweek.pl. Studia przypadków przywołane w artykule można ponadto zaliczyć do obu

grup wyodrębnionych przez Grzegorza Hajduka – jedno z nich (np. kampania „Polish boy wanted”) miały swój początek bezpośrednio w mediach społecznościowych (w tym wypadku w serwisie YouTube), z kolei inne były w nich szeroko komentowane oraz dyskutowane (kampania „#ICanBoogie” – komentarz Dyrektor Marketingu w serwisie wirtualnemedi.pl i późniejsza krytyka na profilu organizacji Akcja Demokracja). Co więcej koncept Jeremiaha Owyanga w tym kontekście także ma odzwierciedlenie – omawiane sytuacje kryzysowe pojawiały się w mediach społecznościowych, były przez nie wzmacniane i skutkowały negatywnymi publikacjami w mediach głównych – jednak nie można tu wskazać jednoznacznie na ich oddziaływanie na pogorszenie pozycji finansowej marki.

Odpowiedź na pytania badawcze „jakie czynniki wywołały konkretną sytuację kryzysową?” oraz „jakie są przyczyny ich wystąpienia?” różni się w zależności od omawianej sytuacji kryzysowej – w kontekście kampanii „Polish boy wanted” ankietowani oraz internauci wskazywali na poczucie wykorzystania ich dobrych zamiarów, bazowanie na zaufaniu oraz manipulacji, akcja „#ICanBoogie” zgorzrzała niektórych odbiorców komentarzem Moniki Kapłań, który według jej samej był jedynie mylnie interpretowany z pominięciem jego szerszego kontekstu i znaczenia użytych słów. Z kolei konflikt z tygodnikiem Newsweek.pl wynikał z zarzutów, które w opinii firmy były fałszywe oraz ich dalszym powielaniu przez media opiniotwórcze. W nawiązaniu do skutków wynikłych kryzysów (w związku z pytaniem badawczym „jakie skutki sytuacja kryzysowa za sobą pociągnęła?”) wskazać należy na ich różne płaszczyzny. Jak wynika z odpowiedzi ankietowanych, większość z nich albo nie kojarzyła przywoływanych sytuacji kryzysowych, albo (jeśli byli z nimi zaznajomieni) nie wpływały one z reguły negatywnie na ich postrzeganie marki – aż 25 respondentów oceniło kampanię „Polish boy wanted” pozytywnie, 11 – neutralnie, a tylko 7 osób miało niepocholebny stosunek do całej sytuacji. 85,4% badanych nie zmieniło również postrzegania wizerunku marki albo uznało, iż tego typu promocja miała na niego pozytywny wpływ. Co ciekawe, tylko 1 osoba negatywnie oceniła reakcję marki na tę kampanię – inni w większości jej nie zaobserwowali. W przypadku kampanii „#ICanBoogie” kontrast między reakcjami internautów a opiniami respondentów jest jeszcze większy – nikt z nich nie ocenił kampanii negatywnie, a na większość pytanых wpłynęła ona pozytywnie (w kontekście postrzegania marki). O kontrowersjach w tym przypadku słyszało tylko 13 osób, jednak duża ich część wskazywała na niezrozumienie napięcia i brak jego podstaw. Konflikt z portalem Newsweek także nie przebił się w znacznym stopniu w świadomości konsumentów – tylko 5 z 31 osób uznało informacje portalu za prawdziwe, a większość z badanych oceniało działania LPP neutralnie lub pozytywnie. W związku z powyższym można przedstawić tezę, że u większości ankietowanych opisywane sytuacje kryzysowe nie wpłynęły zasadniczo na zmianę

nastawienia do marki Reserved – na jej poparcie warto wskazać, iż respondenci często opisywali markę jako „modną”, „elegancką” oraz „różnorodną”. Nie można więc mówić o trwałym i ewidentnym pogorszeniu wizerunku marki oraz zmiany jej postrzegania przez konsumentów. Należy jednak zwrócić uwagę, że w niektórych przypadkach kryzys wpłynął znacznie na działanie organizacji i doprowadził do jej wewnętrznych przekształceń organizacyjnych – katastrofa budowlana budynku Rana Plaza w Bangladeszu (podwykonawcy marki Cropp należącej do właściciela Reserved – spółki LPP) spowodowała wprowadzenie długofalowych programów naprawczych, przeniesienie części produkcji do Europy oraz zaostrzenie środków kontroli.

Kolejnym problemem wartym uwagi jest kwestia działań podejmowanych przez firmę (nawiązujących do postawionych na początku pytań: „jakie działania podjęła organizacja w celu rozwiązania sytuacji kryzysowej?”, „czy podjęte działania okazały się skuteczne?”, „jaki wpływ na wizerunek marki miały działania podjęte w związku z wystąpieniem kryzysu?”). Działania Reserved w każdym z przypadków były bardzo podobne – w kontekście pytania „czy organizacja wykształciła określony sposób reagowania na sytuację kryzysową?” stwierdzić można, iż organizacja w omawianych przypadkach wyrobiła określone metody oddziaływania na negatywne sprzężenie zwrotne dostosowane do typu występującego kryzysu, jednak – co wynika z odpowiedzi Kapłan – nie są one formalnie wyodrębnione ani skodyfikowane. W przywoływanych przypadkach reakcja polegała na odniesieniu się do stawianych zarzutów w przestrzeni Internetu – w mediach społecznościowych, na łamach portali lub poprzez oficjalne oświadczenia, jednak wskazywano również na różnego rodzaju reformy organizacyjne w związku z innymi sytuacjami negatywnie oddziałującymi na wizerunek marki. Ich szybkość różniła się w zależności od kryzysu – Reserved było w związku z nią niejednokrotnie krytykowane przez teoretyków, praktyków oraz osoby związane zawodowo z marketingiem oraz promocją. Wskazać należy również na miarkowanie odpowiedzi organizacji – firma często najpierw odnosiła się do swoich działań w sposób ogólnikowy (m.in. pozytywny – np. pierwsze wypowiedzi odnośnie „Polish boy wanted”), by potem zmienić strategię, skonfrontować się z zarzutami lub dostarczyć szczegółów dalszych kroków (np. konkretne informacje dot. pozwu w zw. z Newsweek.pl). Podejmowane działania były z reguły skuteczne, co wynika z przedstawionych wyżej wyników przeprowadzonych badań – celem organizacji było szybkie załagodzenie konfliktów, rozwianie wątpliwości, odparcie zarzutów i redukcja negatywnego sprzężenia zwrotnego, a przede wszystkim wyeliminowanie długotrwałych skutków sytuacji kryzysowych (ich negatywnego wpływu na sprzedaż, wizerunek oraz pozycję rynkową). Cele te były osiągnięte poprzez odpowiedzi na oskarżenia (konflikt z Newsweek.pl), przyznanie się do popełnionych błędów (kampania „#ICanBoogie”) oraz zaniechanie działań odbieranych niepochlebnie przez

klientów (kampania „Polish boy wanted”) – wpłynęło to na brak zauważalnych konsekwencji w postaci niechęci konsumentów do organizacji czy pogorszenia jej kondycji finansowej (z raportów wynika bowiem trend wzrostowy). Poza tym, podejmowane przez Reserved akcje często miały korzystny wpływ na jej funkcjonowanie – m.in. powodowały zrozumienie u konsumentów, ograniczały ich negatywne odczucia względem popełnionych błędów oraz wpływały na ich chęć identyfikacji z marką. Co więcej, sytuacje kryzysowe szybko traciły na sile, a konsumenci zapominali o zarzutach stawianych Reserved lub uważali odpowiedzi za wiarygodne. Respondenci często wskazywali na pozytywne odczucia względem zarówno samych kampanii, jak i reakcji na ich negatywny odbiór. Kampanie i konflikt Reserved z Newsweek.pl nie wpłynęły wyraźnie w żadnym z przywoływanych przypadków negatywnie na odbiór marki – miały one albo pozytywne oddziaływanie na postrzeganie organizacji lub w ogóle nie przyczyniały się do jego zmiany. Uzasadnione wydaje się więc stwierdzenie, iż działania marki po wystąpieniu sytuacji kryzysowych były skuteczne, prowadziły do realizacji określonych celów i korzystnie oddziaływały na jej wizerunek.

Reasumując, strategia zarządzania sytuacją kryzysową firmy Reserved pozytywnie wpływa na postrzeganie organizacji, jest skuteczna oraz spójna – firma wykształciła sposób reagowania na negatywne sprzężenie zwrotne i dobrze radzi sobie z jego konsekwencjami. W odniesieniu do głównego pytania badawczego „w jaki sposób organizacja powinna reagować na kryzys w mediach społecznościowych w celu jego skutecznego rozwiązania?” oraz bazując na przeprowadzonym badaniu, uznać należy, iż wyodrębnienie jednorodnych sposobów postępowania w odniesieniu do wszystkich sytuacji kryzysowych jest niezwykle trudne lub wręcz niemożliwe. Warto wskazać jednak, iż działania prowadzące do skutecznego przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysu powinny być przemyślane, dostosowane do przestrzeni, w której ten wystąpił, skierowane na odbiorcę oraz uwzględniające jego odczucia i emocje. Reakcja marki powinna być ponadto stosunkowo szybka i zdecydowana, jednak nie może charakteryzować się chaotycznością oraz niezrozumieniem zarzutów odbiorców. Zaplanowane oraz merytoryczne oddziaływanie na negatywne sprzężenie zwrotne może pozytywnie wpłynąć na kondycję organizacji oraz być czynnikiem, który spowoduje przychyłność oraz przywiązanie odbiorców do marki.

Bibliografia

- Baran, M., Piotrowska, P. i Przybylski, M. (2018). *Kontrowersyjna wypowiedź dyrektor marketingu Reserved elementem strategii marki?* PProto, 11 września. Pozyskano z: <http://www.proto.pl/aktualnosci/reserved-i-can-boogie-kryzys-pr-marketing-opinie-ekspertow> (19.05.2020).

- Barczak, B. i Bartusik, K. (2010). Kryzys w przedsiębiorstwie w kontekście aktualnych uwarunkowań gospodarczych. W: A. Stabryła (red.), *Zarządzanie w kryzysie*. Kraków: Mfiles.pl.
- Barczyk-Sitkowska, A. (2019). Reklama nieetyczna – studium przypadku Reserved („Polish boy wanted”). *Studia Medioznawcze*, 2.
- bg. (2017). *Reserved przeprosza za akcję „Polish boy wanted”*. *Dee Dee znika z reklam*. Wirtualnedia.pl, 18 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.wirtualnedia.pl/artukul/reserved-polish-boy-wanted-w-nowych-reklamach-polskichlopak-autentyczny-bohater> (19.05.2020).
- Chandler, A.D. (1978). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Cieśla, W. i Dauksza, J. (2020). Właściciel Reserved wykupił z rynku maski, w których walczy się z koronawirusem. *Newsweek Polska*, 22 marca. Pozyskano z: <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/koronawirus-lpp-wykupilo-maseczki-w-ktorych-walczy-sie-z-koronawirusem/y3sbpy9> [data odczytu: 14.05.2020].
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3).
- Czaplicka, M. (2013). *Zarządzanie kryzysem w social media*. Gliwice: Helion.
- Dąbrowska, J. (2018). *Burza po słowach dyrektora marketingu Reserved o „starych dobrych czasach, kiedy kobieta była kobietą”*. Wirtualnedia.pl, 10 września. Pozyskano z: <https://www.wirtualnedia.pl/artukul/dyrektor-marketingu-reserved-o-starych-dobrych-czasach-kiedy-kobieta-byla-kobieta> (13.05.2020).
- Ellison, N.B. (2007). Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1).
- GK LPP SA. (2016). *Skonsolidowany półroczny raport za 2016 rok*. Gdańsk, sierpień. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2016/08/Skonsolidowany-raport-polroczny-za-2016-rok.pdf> (19.05.2020).
- GK LPP SA. (2017). *Śródroczny Skrócony Skonsolidowany raport za 2017 rok*. Gdańsk, 28 sierpnia. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2017/08/Skonsolidowany-raport-półroczny-za-2017-rok.pdf> (19.05.2020).
- GK LPP SA. (2018). *Skonsolidowany roczny raport GK LPP SA za 2018 rok*. Gdańsk, sierpień. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/wp-content/uploads/2019/04/GK-LPP-skonsolidowany-roczny-raport-za-2018-rok.pdf> (19.05.2020).
- Goczał, B. (2017). „Polish boy wanted” – marketingowa ściema czy viralowy sukces? Wirtualnedia.pl, 23 marca. Pozyskano z: <https://www.wirtualnedia.pl/artukul/polish-boy-wanted-marketingowa-sciema-czy-viralowy-sukces#> (13.05.2020).
- Goczał, B. (2017a). *Internauci nabrali się na „Polish boy wanted” i krytykują Reserved „To udana, angażująca akcja”*. Wirtualnedia.pl, 23 marca. Pozyskano z: <https://www.wirtualnedia.pl/artukul/reserved-polish-boy-wanted-krytyka-wyjasnienie-lpp> (19.05.2020).
- Goczał, B. (2018). *H&M po aferze z bluzą z napisem „Coolest Monkey In The Jungle” ma poważny problem wizerunkowy*. Wirtualnedia.pl, 19 stycznia. Pozyskano z: <https://www.wirtualnedia.pl/artukul/h-m-po-aferze-z-bluza-z-napisem-coolest-monkey-in-the-jungle-ma-powazny-problem-wizerunkowy> (15.05.2020).
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Hajduk, G. (2017). Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych. *Studia Medioznawcze*, 3.
- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/kryzys;4011371.html> (31.01.2020).
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/kryzys;2565070.html> (31.01.2020).
- <https://sjp.pwn.pl/sjp/media-spolesznosciowe;5579207.html>
- <https://www.facebook.com/AkcjaDemokracja/photos/a.306345959488988/873886152734963/?type=3&theater> (13.05.2020).
- Kaczmarek-Słowińska, M. (2015). *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi organizacji. Sztuka komunikowania się*. Warszawa: Difin.
- Kaplan, A.M. i Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1).
- Karciarz, M. i Dutko, M. (2010). *Informacja w Internecie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kuczamer-Kłopotowska, S. (2009). Internet jako narzędzie komunikacji marketingowej. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 42.
- Laberschek, M. i Popiołek, M. (2019). Chapter 9: Three Dimensions of Myth in Post Advertising: A Case of an Advertising Spot of the Reserved Brand. W: J. Kreft, S. Kuczamer-Kłopotowska, A. Kalinowska-Żeleźnik (red.), *Myth in Modern Media Management and Marketing*. Gdańsk: ITI Global.
- Lovett, J. (2011). *Social media metrics secrets*. Indianapolis: Wiley.
- LPP SA. (2020). *LPP pomogło Chinom z maseczkami teraz one odwzajemniają pomoc*. 23 marca. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/lpp-pomoglo-chinom-z-maseczkami-teraz-one-odwzajemniaja-pomoc> (19.05.2020).
- LPP SA. (2020a). *LPP złożyło pozew o ochronę dóbr osobistych*. 14 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/lpp-zlozylo-pozew-o-ochrone-dobr-osobistych> (19.05.2020).
- LPP SA. (2020b). *Oświadczenie LPP odnośnie artykułu w Newsweek.pl i wykupu maseczek*. 22 marca. Pozyskano z: <https://www.lppsa.com/informacje-prasowe/oswiadczenie-lpp-odnosnie-artykulu-w-newsweek-pl-i-wykupu-maseczek> (19.05.2020).
- Miller, G. (2012). Kryzys w mediach społecznościowych. Jak nim zarządzać. W: K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Owyang, J. (2011). *(Report) Social Media Crises On Rise: Be Prepared by Climbing the Social Business Hierarchy of Needs*. Altimeter, 31 August. Pozyskano z: <http://www.web-strategist.com/blog/2011/08/31/report-social-media-crises-on-rise-be-prepared-by-climbing-the-social-business-hierarchy-of-needs/> (31.01.2020).
- Państwo Rodzeństwo. (2017). *RESERVED #POLSKICHLOPAK – POZNAJ HISTORIĘ VOL. 1*. 22 marca. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=ufexqSawtbM> (20.05.2020).
- Pearson, C.M. i Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1).
- Pearson, C.M. i Mitroff, I.I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Academy of Management Executive*, 7(1).
- Smektała, T. (2016). *Komunikacja wizerunkowa w sytuacjach kryzysowych firmy*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.

- Snyder, P. i in. (2006). Ethical rationality: A strategic approach to organizational crisis. *Journal of Business Ethics*, 63(4).
- Śliwińska, K. i Pacut, M. (2011). *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: Przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non profit*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- von Steiner, G. (2018). Chapter III: RENDEZ-VOUS – #ICanBoogie – RESERVED AW18 CAMPAIGN. Pozyskano z: <https://www.youtube.com/watch?v=OuMAGX6es7I> (28.05.2020).
- Wieczerzyńska, B. (2009). *Kryzys w przedsiębiorstwie*. Warszawa: CeDeWu.
- Wojcik, K. (2009). *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.

Sara Polaczek*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w marce modowej Elementy – studium przypadku

Streszczenie

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu staje się powszechną praktyką stosowaną w organizacjach, także tych na rynku odzieżowym, gdzie główną motywacją do jej wdrażania są wymagania klientów. Celem jest zbadanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu polskiej marki modowej Elementy pod względem podejmowanych przez nią działań na rzecz realizowanej strategii w tym zakresie. Rozdział składa się z trzech części, gdzie pierwsza prezentuje ujęcie teoretyczne CSR w kontekście zarówno ogólnym, jak i rynku odzieżowego. Druga część obejmuje przedstawienie marki Elementy, jej struktury organizacyjnej i sposobu funkcjonowania. Trzecia część zawiera zaś analizę strategii CSR, w tym działań na rzecz ekologii, dobra społecznego oraz transparentności. Do badań zastosowano metody jakościowe, takie jak wywiad swobodny pogłębiony o charakterze antropologicznym otwartym. Metodami uzupełniającymi były obserwacja nieuczestnicząca marki Elementy oraz analiza danych zastanych.

Słowa kluczowe: CSR, strategia odpowiedzialnego biznesu, rynek mody, transparentność, zrównoważony rozwój.

Abstract

A responsible business strategy seems to be growing in popularity and becoming a common practice used in organizations, including those on the clothing market, where the motivation is consumer requirements. A special phenomenon that has emerged in this field is the transparency movement. The purpose is to examine the Polish fashion brand Elements in terms of its activities for a responsible business strategy. This chapter consists of three parts, where the first one presents the theoretical concept of CSR in the general context and narrows it to the clothing market. The second part covers the history of the Elements brand,

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-6847-7740>; e-mail: sara.polaczek@student.uj.edu.pl.

characterizing its structure and, finally, an in-depth analysis of the strategy is presented, including activities for ecology, good for society, and transparency.

Keywords: CSR, responsible business strategy, fashion market, transparency, sustainable development.

Wprowadzenie

Współcześnie obserwuje się tendencję do podejmowania polemiki na temat strategii społecznej odpowiedzialności biznesu, która tym samym staje się tematem często podejmowanym w dyskursie o zarządzaniu organizacją XXI wieku (Kostera i Śliwa, 2012, s. 40). Niniejszy rozdział stanowi próbę zdefiniowania, opisu oraz analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu na podstawie organizacji będącej mikroprzedsiębiorstwem, działającej na rynku tekstylny-odzieżowym. Celem jest omówienie problematyki związanej ze strategią CSR zaimplementowaną w marce modowej Elementy, powstałej w 2015 roku, pod względem jej działań prowadzonych w tym obszarze. W rozdziale przedstawiono sposób realizowania strategii CSR, wskazano motywację podjęcia takich działań, charakterystykę prowadzenia lokalnej marki realizującej strategię odpowiedzialnego biznesu oraz zaprezentowano problemy powstałe w związku z decyzją o realizowaniu działań zrównoważonych społecznie. Ponadto skupiono się na weryfikacji działań podejmowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu. Analizie poddano kwestie motywacji wprowadzania strategii CSR oraz jej wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Opisano także działania na rzecz ochrony środowiska, bezpieczeństwa produkcji, etyki mody, a w szczególności transparentności firmy – innowacyjnej techniki kształtowania organizacji na rynku sprzedażowym, którą Elementy konsekwentnie realizuje oraz komunikuje.

Pracownicy Elementów, jak sami deklarują, wytwarzają swój asortyment lokalnie – w *lokalnych manufakturach*, korzystając z własnej szwalni oraz pomocy innych polskich przedsiębiorstw, kierując się ideą wsparcia i rozwoju polskiej gospodarki. Organizacja realizuje strategię transparentności, co wiąże się z udostępnianiem informacji o kosztach, które składają się na dany produkt, ale też o procesie produkcji i kapitale społecznym.

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu jest częstym przedmiotem badań wśród badaczy dziedziny nauk społecznych i humanistycznych. Powstało wiele prac, w których autorzy podejmują próbę zdefiniowania tego pojęcia i zanalizowania go pod kątem teoretycznym, co szerzej zostanie omówione w pierwszym podrozdziale. Ponadto, w literaturze znajdziemy publikacje na temat wykorzystania etyki biznesu przez przedsiębiorców dominujących na

rynku. Wspomniane prace to przeważnie badania dotyczące rynku jako całości, nieskupiające się na konkretnych branżach. Dotyczą kwestii podejścia do pracowników, interesariuszy, motywacji wprowadzania strategii CSR, jej rozliczania, raportowania, wpływu na wizerunek i postrzeganie firmy przez odbiorców, pracowników i interesariuszy. Brakuje badań dotyczących realizacji tej strategii w polskich przedsiębiorstwach, a kwestia społecznej odpowiedzialności biznesu jest dziedziną dopiero rozwijającą się również w branży odzieżowej. W naukach o zarządzaniu niewiele jest prac dotyczących studium przypadku polskich, lokalnych marek. Zazwyczaj temat strategii CSR w branży odzieżowej poruszany jest głównie w światowych przedsiębiorstwach modowych, zwanych potocznie „sieciówkami”. Badania dotyczące zarządzania na rynku mody zrealizował obszernie Michał Wójciak w swojej pracy „Metafory mody. Zarządzanie marką autorską w kontekście przemian rynkowych-perspektywa projektantów” (Wójciak, 2019), gdzie szeroko opisał rynek mody w ujęciach historycznym i współczesnym zarówno od strony konsumentów, jak i produktu.

Aktualnie, rynek światowy i działające na nim międzynarodowe przedsiębiorstwa rozwijają się dynamicznie. Obserwujemy wzrost sprzedaży oraz dążenie do uzyskania coraz wyższego PKB na mieszkańca globu. Przedsiębiorstwa podejmują również inicjatywy w zakresie działań na rzecz społeczeństwa, angażując się w pomoc i rozwój kapitału społecznego, często wspierając państwo w tych dziedzinach. Konsumenty, pracownicy, interesariusze i akcjonariusze stają się coraz bardziej świadomi przysługujących im praw i możliwości wyboru, mają na uwadze zmiany i zagrożenia, jakie niesie za sobą działanie wielkich graczy rynkowych i podejmują decyzje, opierając się na wyższych wartościach i potrzebach. Staje się to katalizatorem dla działań wielu przedsiębiorstw, wprowadzających do swoich strategii zasady świadomego społecznie i środowiskowo biznesu. Działania mające na celu inwestowanie społeczne są również wymagane przez inwestorów, którzy żądają wywiązywania się z zobowiązań, spełnienia określonych norm i standardów. Powstają liczne fundacje i organizacje pozarządowe, działające na rzecz ochrony środowiska czy praw człowieka, które wymuszają na przedsiębiorstwach podjęcie działań zgodnych z etyką biznesu. Działania te mogą być podejmowane ze względów wizerunkowych lub innych motywacji, bynajmniej nie wynikających z chęci prowadzenia działań altruistycznych. W niniejszym rozdziale przedstawiono motywację, schemat działania, sposób realizacji strategii odpowiedzialnego biznesu, skupiając się przede wszystkim na transparentności marki, ekologii, działaniach na rzecz społeczeństwa, ale również poruszono kwestię traktowania pracowników w przedsiębiorstwie, określając i opisując kulturę organizacyjną organizacji Elementy.

W pierwszym podrozdziale zaprezentowano ujęcie teoretyczne strategii odpowiedzialnego biznesu, przedstawiając definicje oraz zarys historyczny. Następnie skupiono się na pojęciu „CSR” w kontekście rynku odzieżowego,

wcześniej go definiując oraz podjęto próbę wyróżnienia zachowań niepożądanych w tej dziedzinie, przywołując przykłady takich działań, a także określając wyzwania, jakie stoją przed rynkiem mody. Podrozdział drugi posłuży do omówienia zastosowanej metodologii w realizowanym procesie badawczym. Trzeci zaś stanowi prezentację i interpretację wyników badań empirycznych. Omówiono w nim także historię badanej marki, jej strukturę organizacyjną, aby ostatecznie skupić się na strategii firmy, w szczególności na aspekcie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu i podejmowanych w tym obszarze działaniach. Szczególną uwagę poświęcono zjawisku transparentności, które organizacja w swojej strategii wyraźnie akcentuje.

1. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu w zarządzaniu

W niniejszym podrozdziale zostaną ukazane sposoby definiowania pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu” zarówno przez światowe organizacje, takie jak Komisja Europejska czy Światowa Rada Biznesu, jak i teoretyków zarządzania. Ponadto pojęcie zostanie ukazane w szerszym kontekście, uwzględniając rys historyczny oraz rozwój badanego zjawiska. Następnie koncepcja CSR zostanie zaprezentowana na przykładzie rynku odzieżowego, ukazane niepożądane praktyki i zjawiska w nim występujące. Przytoczone zostaną wyniki z raportów dotyczących wyborów konsumenckich, dokonywanych w obrębie rynku odzieżowego oraz praktyk stosowanych przez największych graczy rynkowych w kontekście podejmowanych działań z zakresu CSR oraz transparentności.

1.1. Społeczna odpowiedzialność biznesu – najważniejsze definicje

Pojęcie *Corporate Social Responsibility* nie posiada jednej, szczegółowej definicji, zostało opisane w wielu źródłach w sposób nieściśły, co nie stanowi ułatwienia w rozliczaniu i raportowaniu działań CSR w przedsiębiorstwach. Definicja społecznej odpowiedzialności biznesu, znajdująca się w Zielonej Księdze Komisji Europejskiej z 18 lipca 2011 roku mówi o niej jako o odpowiedzialności przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo (KE, 2011). Nieco bardziej szczegółowo zjawisko odpowiedzialnego biznesu ujęła Światowa Rada Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, definiując zjawisko CSR jako:

Ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości (Watts i Holme, 1999).

Warto przytoczyć również definicję stworzoną przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, która określa CSR jako:

Efektywną strategię zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania korzystnych warunków do rozwoju społecznego i ekonomicznego (Buczkowski, Dorożyński, Kuna-Marszałek, Serwach i Wieloch, 20016, s. 15).

Początków strategii społecznej odpowiedzialności biznesu można dopatrywać się już w 1891 roku, kiedy upubliczniono encyklikę Leona XII *Rerum Novarum*, nawołującą do poszanowania praw i godności robotników, ale też w książce *The Fundamentals of Business Ethics* wydanej w 1926 roku (Lord, 1926). Wzrost popularności strategii odpowiedzialności biznesu datuje się na drugą połowę minionego wieku, kiedy to pogląd Milтона Friedmana, mówiący że „odpowiedzialność społeczna spoczywa wyłącznie na jednostkach, zaś odpowiedzialność firm ogranicza się do zapewnienia zysku udziałowcom” (Friedman, 1970) o przedsiębiorcach mających na celu wyłącznie maksymalizację zysków, przestał być dominującym i obowiązującym na rynku. To podejście stało się niewystarczające i nieodpowiadające teraźniejszym potrzebom interesariuszy. Jak zauważył Peter Drucker (1994, s. 408):

nie można już dłużej opierać się na założeniu, że osobisty interes właściciela będzie go wiódł ku dobru ogólnemu, lub że interes osobisty i dobro ogółu można oddzielić, traktując je jako kategorie nie mające ze sobą nic wspólnego. Wręcz przeciwnie odpowiedzialność ta wymaga dzisiaj od menedżera, by przyjął odpowiedzialność za dobro ogółu, by podporządkował swe działania normom etycznym, ograniczając swój własny interes i władzę, w razie gdyby ich egzekwowanie godziło w dobro powszechne i wolność jednostki.

Za pierwszy kodeks społecznej etyki biznesu uważa się zasady Sullivana z 1977 roku, skierowane do amerykańskich firm działających na terenie RPA i nawołujące do zachowania równości i poszanowania pracowników, bez względu na kolor skóry i pochodzenie¹.

Ricky Griffin wspomina, że społeczna odpowiedzialność biznesu zawiera się w trzech filarach: działań podejmowanych ze względu na udziałowców zewnętrznych, stosunku do kwestii ekologii i działań na rzecz poprawy jakości stanu środowiska oraz motywacji do podejmowania się działań na rzecz dobra ogółu społeczeństwa (Griffin, 2006, s. 157). Jak wspomniała Monika Kostera, odpowiedzialność ta powinna wynikać z dobrowolności organizacji i chęci podjęcia korzystnych działań (Kostera i Śliwa, 2012, s. 45), nie ze

¹ *Sullivan Principles for U.S. Corporations Operating in South Africa*, 24 ILM 1494 (1985), zwane dalej Sullivan Principles.

względu na jej akcjonariuszy czy też presję otoczenia. Tutaj pojawia się problem związany z licznymi kontrowersjami odnośnie do strategii CSR. Jest nim wykorzystanie strategii społecznej odpowiedzialności biznesu wyłącznie w celach wizerunkowych, maksymalizacji zysków i nieprzekładanie tego na rzeczywiste działania, które w swej idei mają poprawić stan społeczeństwa i otaczającego nas środowiska. Taka intencja ma swoje źródło we wspomnianej wcześniej idei Milтона Friedmana (1970), co można porównać także z koncepcją Adama Smitha (2002) na temat niewidzialnej ręki rynku. Na rynku odzieżowym wielu przedsiębiorców podejmuje działania na rzecz społeczeństwa, które najczęściej kończą się na obietnicach i propozycji zmian niemających w późniejszym czasie przełożenia na rzeczywistość i realne wywoływanie pozytywnego wpływu, między innymi w zakresie poprawy jakości i warunków zatrudnionych pracowników czy podwykonawców będących tanią siłą roboczą, pochodzących nierzadko z krajów azjatyckich. Przykładem takiego zaniedbania jest tragedia z 24 kwietnia 2013 roku, kiedy to w szwalni na przedmieściach Bangladeszu zginęło ponad 1000 osób (Morgan, 2015). Do tragedii przyczynił się zły stan techniczny fabryki, o którym pracownicy wcześniej informowali swoich przełożonych, lecz mimo powtarzających się zapewnień organizacji, sytuacja nie uległa poprawie.

Od współczesnych organizacji wymaga się nie tylko skupiania uwagi na zyskach, lecz także dbania o dobro i bezpieczeństwo otaczających ją osób. Na powyższe zwracają uwagę Monika Kostera i Andrzej Koźmiński, pisząc że „organizowanie jest działalnością *par excellence* moralną, gdyż wszystko, co ludzie wspólnie robią, ma wymiar moralny” (Kostera i Koźmiński, 1997). John French również podejmuje ten temat, stwierdzając, że organizacja jest podmiotem moralnym, który nie różni się od społeczeństwa, dlatego należy zaznaczyć, że istnieje nierozzerwalna więź między przedsiębiorstwem a człowiekiem (Fitte, 1996, s. 56). To pokazuje, że organizacje, czyli grupy społeczne i celowe tworzone przez ludzi, powinny działać z korzyścią dla nich i nie są zwolnione od podejmowania moralnych i etycznych działań, a także tych, które przyczyniają się do poprawy ogólnej sytuacji w społeczeństwie.

1.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu w kontekście branży odzieżowej

Rynek odzieżowy jest jednym z najlepiej prosperujących i rentownych segmentów w światowej gospodarce. Jak podaje PKO Bank Polski, w raporcie z 2019 roku, rynek ten wygenerował blisko 1 bilion 55 miliardów euro, a w najbliższych latach szacuje się wzrost do 2 biliony (PKO BP, 2019). Również w Polsce branża odzieżowa stanowi istotny dla gospodarki rynek, szacowany na 29,7 miliardów złotych, co czyni go jednym z najatrakcyjniejszych w Europie Środkowo-Wschodniej (KPMG, 2019) (8. miejsce w pod względem produkcji odzieży w Europie (KPMG, 2019)).

Polska jest jednym z bardziej wpływowych krajów na rynku tekstylno-odzieżowym w Europie, obserwuje się jednak znaczący spadek produkcji i powstawania nowych przedsiębiorstw o specyfikacji odzieżowej. Jak podaje PKO Bank Polski, w latach 2012–2017 liczba firm produkujących odzież zmalała o prawie 30%, co też spowodowało spadek zatrudnienia o ponad 40% w tym sektorze gospodarki (KPMG, 2019). Wynika to z przenoszenia produkcji do krajów azjatyckich i zamykania się małych przedsiębiorstw, wypartych przez światowych graczy, w tym przypadku przez duże koncerny, takie jak LPP czy grupa INDITEX – marki, które kojarzone są z szybką modą, tak zwanym zjawiskiem *fast fashion*.

Michał Zaczyński zauważył, że zjawisko szybkiej mody ma swój początek w czasach rewolucji przemysłowej, kiedy to wynaleziono maszynę do szycia (Zaczyński, 2019). To pozwoliło na szerszą skalę produkcji i sprawiło, że stała się ona bardziej opłacalna. Rozwój zjawiska *fast fashion*, jak podaje Michał Zaczyński, przybrał na sile pod koniec lat 90. ubiegłego wieku, gdy nastąpiły procesy globalizacji (Zaczyński, 2019). Przedsiębiorcy na rynku odzieżowym zdefiniowali na nowo cele zarządzanych organizacji modowych, maksymalizując działania w zakresie sprzedaży, o czym świadczy wypowiedź ówczesnego prezesa Nike, Phila Knighta:

Przez całe lata uważaliśmy się za firmę nastawioną na produkcję, co oznacza, iż cały nasz wysiłek był skierowany na projektowanie i wytwarzanie produktu. Dzisiaj jednak rozumiemy już, że naszym najważniejszym zadaniem jest sprzedaż. Mówimy więc, że Nike jest firmą zorientowaną na marketing, zaś produkt pełni rolę naszego najważniejszego narzędzia marketingowego (Klein, 2004, s. 38).

Dynamiczny wzrost produkcji na masową skalę stał się jeszcze bardziej opłacalny po przeniesieniu jej do państw azjatyckich, będących w początkowej fazie rozwoju. Zjawisko to zostało nazwane *shippingiem*, co oznacza rezygnację z produkcji na rynku lokalnym na rzecz przeniesienia jej do krajów słabiej rozwiniętych, gdzie system ochrony praw człowieka nie jest rozwinięty, przez co przedsiębiorcy skłaniają się ku nieetycznym praktykom względem pracowników. Jak wspominała Magdalena Płonka w swojej pracy:

Nierzadko zdarza się, że rejonu do których jest przenoszona produkcja to państwa o ustroju autorytarnym lub niewykształconej jeszcze demokracji, których rządy są podatne na korupcję. Z tego powodu przeforsowanie korzystnych dla zagranicznych korporacji ustaw jest w tych krajach łatwiejsze, zaś urzędnicy chętniej przystają na zapisy godzące w interes własnego narodu lub środowiska naturalnego, ale przyciągające zagranicznych inwestorów.

Dodatkowo jest to opłacalne rozwiązanie dla firm, które korzystają z tamtejszej taniej siły roboczej (Płonka, 2013, s. 12) i niestety jest to jedno z działań, które wiele marek praktykuje do dziś. Zjawisko *shippingu* spowodowało, że

w latach 2011–2017 odnotowano spadek wartości produkcji w Unii Europejskiej o 8% (Płonka, 2013, s. 12).

Fakt przenoszenia fabryk do państw rozwijających się budzi pewne wątpliwości moralne, związane również z uniemożliwieniem rozwoju rodzimego rynku pracy. Ulokowanie produkcji w krajach biedniejszych wiąże się też bezpośrednio z wyciskiem tamtejszej siły roboczej, co pokazał raport Global Labour Justice w przypadku firmy H&M. W 2018 roku umieszczono informację o wykorzystywaniu kobiet przez pracowników fabryk, w których odbywa się produkcja dla tego przedsiębiorstwa (Global Labour Justice, 2018). Ponadto w raporcie współtworzonym przez Fair Action zostały opublikowane informacje o niewywiązywaniu się organizacji H&M z obietnic dotyczących podwyższenia zarobków pracowników fabryk. W 2018 roku płaca wciąż wynosiła 86 euro za miesiąc, co stanowi tylko 10 euro więcej od prognozy ubóstwa wyznaczonego przez Bank Światowy. Ponadto z raportu wynika, że zatrudniani są również nieletni, których motywacją do podjęcia się pracy w fabrykach ubrań za niskie zarobki jest niewydolność finansowa ich rodzin (Theuws, Sandjojo i Vogt, 2017). Jak donosi Institute for Global Labour and Human Rights, dzień pracy małżeństwa w fabryce w Bangladeszu z nadgodzinami przynosi im wynagrodzenie w wysokości około 4 dolarów amerykańskich (Theuws, Sandjojo i Vogt, 2017).

Shipping to zjawisko, które kojarzy się nie tylko z wyciskiem i łamaniem praw pracowniczych, lecz także z szeroko rozwiniętym transportem do państw zlecających. Jak podają źródła, jeden T-shirt pokonuje od 18 do 50 tysięcy kilometrów, co znacznie wpływa na zanieczyszczenie środowiska poprzez emisję CO₂ (Ekokonsument, 1999).

Kwestią kontrowersyjną są również materiały używane do produkcji ubrań i ilości wody przeznaczone do ich wytworzenia. Szacuje się, że na uprawę konwencjonalnej bawełny zużywa się 6% światowego zasobu wody słodkiej (Chapagain, Hoekstra, Savenije i Gautam, 2005), a produkcja kilograma tego materiału wywołuje emisję około 7 kg CO₂ (Berners-Lee, 2010). Ponadto, by usprawnić produkcję bawełny stosuje się środki chemiczne, które toksycznie zanieczyszczają wody gruntowe, zatruwając żyjące tam ekosystemy, natomiast w celu zabezpieczenia tkanin używa się *formaldehydu*, czyli substancji, która została określona jako toksyczna przez Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy (CIOP-PIB, b.d.). Popularność zyskuje bawełna ekologiczna, która stanowi substytut bawełny konwencjonalnej. Musi ona spełniać zasady rolnictwa ekologicznego – w trakcie uprawy zabrania się używania środków chemii rolnej, ponadto nie sprzyja ona wyjąłowieniu i degradacji gleb. Wiąże się jednak z trudnym i długotrwałym procesem przejścia z uprawy bawełny konwencjonalnej na ekologiczną oraz wymaga specjalistycznej opieki i fachowców (Fletcher, 2008).

W sklepach sieciowych dużych marek zauważalna jest jednak zmiana, jaka nastąpiła na przestrzeni ostatnich lat. Coraz częściej powstają kolekcje ekologiczne z materiałów nieszkodliwych dla skóry u takich przedsiębiorców, jak H&M, Zara czy koncern LPP – Reserved. Nadal jednak powszechnie znajdujemy ubrania stworzone z materiałów syntetycznych. O ile ich produkcja nie jest bardzo szkodliwa dla środowiska, to kwestią sporną jest długość ich rozkładu, która wynosi około 200 lat (Esbud, 2015).

Organizacje, aby przetrwać na rynku odzieżowym, powinny odpowiadać na potrzeby klienta reagującego na zmieniającą się rzeczywistość. Temat zrównoważonego rozwoju w kontekście ekologii, czyli wpływu na środowisko, czy podejmowania tematów społecznych przez marki stał się dla wielu kluczowym przy dokonywaniu wyborów konsumenckich. Jak pokazuje raport KPMG, co czwarty Polak wyraża chęć dopłaty za towar stworzony w ekologiczny sposób, a dla połowy badanych znaczenie ma również to, gdzie został wyprodukowany. Ponadto, co czwarty badany uważa, że producenci powinni zredukować ilość produkowanych kolekcji (KPMG, 2019), co kłóci się z ideą *fast fashion*, która mówi o produkcji większej ilości produktów, dla większej ilości ludzi, w większej częstotliwości.

Przedstawione postawy klientów mają również związek z nowopowstałym ruchem *slow fashion*, który wpisuje się w zasady strategii odpowiedzialności biznesu, dbania o ekologię i zaprzestania nadmiernej produkcji. Aż 9 na 10 przedstawicieli generacji Z² uważa, że marki powinny ponosić odpowiedzialność za społeczne i środowiskowe problemy (BOF i McKinsey&Company, 2019a). Nie są to pojedyncze głosy, generacja Z stanowi około 40% konsumenckiej społeczności na świecie. Jednym z przykładów podejmowania społecznej inicjatywy jest kampania marki Levi Strauss & Co, która w 2018 roku stworzyła kolekcję ubrań *Pride*, promującą równość, integrację i postęp. W swoim komunikacie prasowym deklarują, że „zawsze głośno i donośnie wspieraliśmy równość dla osób definiujących się jako LGBTQ³, a jednym ze sposobów w jaki chcemy celebrować tę społeczność jest nasza coroczna kolekcja *Pride*” (Levi Strauss & CO, b.d.). Propagowanie przywołanych idei nie ma bezpośredniego związku z modą, jednak jak wynika z podanego przykładu, zakładany ubiór stanowi pewien manifest głoszony przez członka danej społeczności. Marki głosząc idee, które wychodzą poza ramę jej podstawowych działań, zjednują sobie klientów utożsamiających się z przekazywanymi wartościami organizacji.

Idee wyznawane w filozofiach marek mogą przekładać się na wybory, jakich konsumenci dokonują podczas zakupów. Wielu z nich decyduje się na prze-

² „Urodzeni po 1990 roku, [...] Pojawia się też określenie pokolenie C od angielskich słów *connect, communicate, change*, odnoszących się do internetu, komunikacji i gotowości do zmian”; zob. Walków, 2019.

³ Z ang. *Lesbians, Gays, Bisexuals, Transgenders, Queer*.

niesienie swoich zakupów do marek świadomych i prowadzących zrównoważone działania na rzecz środowiska. Według Eleonor Johansson zachowania te wiążą się z niechęcią konsumentów do pogoni za nowymi trendami, recesją gospodarczą i następującymi zmianami klimatycznymi, które wiążą się również z wykorzystywaniem nieodnawialnych źródeł energii, nadmiernie eksploatowanych przez przemysł odzieżowy (Johansson, 2010).

Jak opisuje Magdalena Płonka, ruch *slow fashion* wiąże się z zasadą *3R* – *reduce, reuse, recycle* (redukuje, przerabia, przetwarza) (Płonka, 2013, s. 114), co dostarcza wielu wyzwań dla branży fashion, takich jak napięcia w handlu międzynarodowym i tworzenie nowych strategii transportu, co z kolei może zmusić firmy sieciowe do przeniesienia produkcji do krajów sąsiadujących lub maczynych (BOF, McKinsey&Company, 2019a). Kolejnym wyzwaniem, jak podają autorzy raportu State of Fashion 2019, jest wydłużający się cykl życia produktu, przez jego przerabianie, odnawianie czy też przekazywanie w ręce kolejnej osoby. Dzięki temu ubranie pozostaje w obiegu znacznie dłużej, co również prowadzi do zmniejszonej częstotliwości zakupów.

Kolejnym aspektem wspomnianym w raporcie, który stanowi główny przedmiot zainteresowań autora, jest radykalna transparentność marek. Dotyczy to ujawniania kosztu materiałów, transportu, robocizny i marży ze sprzedaży produktów (BOF i McKinsey&Company, 2019a). Jest to dla wielu firm niewątpliwie problematyczne. Największe koncerny sieciowe nie informują o wartości swoich produktów ze względu na nakładaną na nie wysoką marżę. Jak podaje Business Insider, najwięksi gracze rynkowi mogliby obniżyć ceny swoich produktów o 50–70%, a i tak produkcja byłaby dla nich w dalszym ciągu opłacalna (Walków, 2016).

Ruch transparentności staje się coraz bardziej popularny, o czym świadczy raport Fashion Transparency Index 2020 stworzony przez organizację Fashion Revolution. Jest to przegląd 250 największych marek modowych pod kątem ujawniania informacji odnośnie do polityki działań, praktyk i skutków środowiskowych (Fashion Revolution, 2020). Według Orsoli de Castro, założycielki tej organizacji, „transparentność jest pierwszym krokiem w kierunku nowej kultury, w której marki są otwarte i odpowiedzialne oraz klienci są czujni i zadają pytanie *who made my clothes?*”. Zastosowanie transparentności jest umotywowane wzrostem zaufania konsumentów do marki. Według Business of Fashion, coraz więcej konsumentów oczekuje pełnej przejrzystości w każdym aspekcie zarządzania marką i współpracą z interesariuszami (BOF i McKinsey&Company, 2019). W raporcie Fashion Revolution zaznaczono, że główną motywacją dla wprowadzania transparentności jest późniejsze weryfikowanie i kontrolowanie działań marek w kontekście łamania praw człowieka i ochrony środowiska. Dominanci na rynku nie posiadają swoich fabryk, najczęściej produkcję ubrań zlecają podwykonawcom, co powoduje, że później, w przypadku

katastrof, trudno jest dochodzić osób za to odpowiedzialnych. Co ciekawe, raport zaznacza, że transparentność nie musi oznaczać, że dana organizacja jest odpowiedzialna lub zrównoważona, ponieważ może udostępniać informacje na temat produkcji, która odbywa się w złych warunkach i nadal ją praktykować. Jednakże marki, które korzystają z dobrych praktyk, wnoszą wkład w poprawę jakości łańcucha dostaw również często nie dzielą się tymi informacjami, które mogłyby stanowić źródło wiedzy i inspiracji dla marek aspirujących do bycia transparentnymi. Najwięcej przebadanych firm uplasowało się w przedziale od 11–20 punktów procentowych pod względem podejmowanych działań na rzecz transparentności (Fashion Revolution, 2020, s. 19). Oznacza to, że umieszczają wybiórcze informacje na temat dostawców i najprawdopodobniej nie publikują informacji niekorzystnych z punktu widzenia odbiorców marki, tj. łamania praw pracowniczych, wpływu na środowisko, nadprodukcji, równości płci, używanych materiałów czy wynagrodzenia. To pokazuje, jak wiele pracy jest do wykonania w dziedzinie transparentności.

Poza wspomnianymi kryteriami, marki rozliczane są również pod względem przestrzegania praw pracowników i zapewniania im godnych warunków do wykonywania swoich obowiązków (Sanders i Mawson, 2019). Ostatnim kryterium jest oczywiście minimalizacja wpływu na środowisko poprzez zarządzanie marką w sposób zrównoważony. The Ethical Fashion Report zaznacza, że ponad 1/3 marek po przeprowadzonej ocenie wywieranego wpływu używanych materiałów na środowisko postanowiła inwestować w zrównoważone źródła i produkty (Sanders i Mawson, 2019).

Wszystkie wspomniane aspekty zawierają się w strategii odpowiedzialnego biznesu dla marek modowych i wyzwani, z jakimi będą musiały się zmierzyć, by odpowiadać na potrzeby konsumentów i przetrwać na rynku. Dlatego obserwujemy wzrost marek działających lokalnie, o zawężonej produkcji, prowadzonej w sposób etyczny i zgodny z oczekiwaniami świadomych konsumentów. Jak przewiduje raport Future of Consumption 2020:

Dominujące marki w następnej dekadzie będą budować dyscyplinę i rygor, aby stymulować wzrost sprzedaży, budować lojalność konsumentów i uzyskać dostęp do zupełnie nowych rynków dla wzrostu (Ziba, 2020, s. 13).

To oznacza zmianę strategii i celu prowadzenia działalności.

Przed branżą odzieżowo-tekstylną stoi wiele wyzwań z zakresu wywierania wpływu na środowisko, pracy nad etycznością mody i angażowania się w problemy społeczne. CSR i działania prospołeczne czy prośrodowiskowe powinny być wpisane w etos marki, jednak wątpliwości przysparza strategia CSR podczas kryzysu. Aktualnie jesteśmy świadkami jednego większych kryzysów branży modowej wywołanych pandemią COVID-19. Jak pokazuje raport PwC, dotyczący przewidywanych skutków koronawirusa i izolacji społecznej, miesięczny

przestój dla centrów handlowych oznacza straty, których nadrobienie może zająć kilkanaście miesięcy (PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług, 2020). Wiele marek zintensyfikowało swoje działania w sferze *e-commerce*, jednak według raportu nie są one w stanie dorównać zakupom stacjonarnym, które stanowiły 90% przychodu (PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług, 2020). Na ogólny obraz sytuacji mają wpływ również nastroje konsumentów i ich obawy spowodowane możliwością utraty pracy, co powoduje, że wydatki nie koncentrują się na dobrach dodanych, a na potrzebach podstawowych. Kryzys gospodarczy, który dotknie przemysł modowy wiąże się przede wszystkim ze spadkiem sprzedaży produktów, koniecznością uregulowania płatności za towary, które są w drodze do magazynów oraz przymusową redukcją cen produktów (PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług, 2020).

Jak firmy reagują na globalny problem związany z koronawirusem? Można zauważyć, że wiele organizacji wykorzystało ten czas, by poprawić wizerunek marki, rozszerzając działalność w mediach społecznościowych i podejmując kroki na rzecz działań charytatywnych. Jednym z takich przykładów jest polska marka 4f, która oddała 300 par gogli szpitalowi MSWiA oraz zadeklarowała się przekazać 20% zysków ze sprzedaży internetowej na rzecz szpitali. Z kolei polska szwalnia Recman uruchomiła produkcję maseczek ochronnych, w firmie trwają także prace nad tworzeniem kombinezonów, które zostaną później przekazane szpitalom. To pokazuje, że mimo kryzysu podejmowane są działania na rzecz potrzebujących, które mają wesprzeć osoby borykające się z problemami. Oprócz podjętych kroków, firmy działają na rzecz innych, lokalnych przedsiębiorstw, wzajemnie się rekomendując. Powstał specjalny slogan „#wspieramPL”, który ma za zadanie zachęcić konsumentów do wsparcia polskich marek. W akcji bierze udział wiele firm, które wzajemnie okazują sobie wsparcie, pokazując chęć solidarności i zejście rywalizacji rynkowej oraz konkurencji na dalszy plan.

2. Metodologia

W podrozdziale omówiony został katalizator wprowadzenia działań strategii CSR w organizacji Elementy, jej charakterystyka, kluczowe składowe strategii i sposób realizacji założeń związanych ze strategią społecznie odpowiedzialnego biznesu. Omawianym szeroko zjawiskiem jest również ruch transparentności i wynikające z jego wprowadzenia konsekwencje oraz zagrożenia, a także kwestia charakterystyki prowadzenia lokalnej marki realizującej strategię odpowiedzialnego biznesu oraz wynikających z tego problemów.

Prowadzone na potrzeby niniejszego podrozdziału badania osadzone są w paradygmacie interpretatywnym, który wpisuje się w nauki społeczne i huma-

nistyczne (Sułkowski, 2013, s. 21), a tym samym w specyfikę *case study* organizacji Elementy. Pojęcie „paradygmat” najczęściej kojarzone jest z Thomasem Kuhnem, który po raz pierwszy zawarł je w książce „Struktura rewolucji naukowych”, gdzie osadził naukę w czasie dzielącym się na dwa okresy – nauki normalnej, w której to badacze działają i prowadzą swoje rozważania w obrębie określonego paradygmatu oraz rewolucji naukowej (Kuhn, 2001, s. 34). Pojęcie „paradygmatu” definiuje się jako:

powszechnie przyjęte przez społeczność naukową, porządkujące i ujednolicające wiedzę podejście, obejmujące teorię, metodę, sposób interpretacji wyników i kierunki dalszych badań (Kozłowski i Latusek-Jurczak, 2017, s. 16).

Jest to więc sposób na umiejscowienie rozważań w charakterystycznym dla badacza sposobie poznawania rzeczywistości i jej badania. Wybór jednego z paradygmatów wiąże się bezpośrednio z doбором metod i technik badawczych, wpływa na dobór pytań badawczych, a także idąc dalej – na badany przedmiot (Ciesielski, 2014, s. 5).

Przeprowadzone badania zostały osadzone w paradygmacie interpretatywnym, cechującym się, według wymiarów Gibsona Burella oraz Garetha Morgana, subiektywizmem oraz socjologią regulacji (Kostera, 2003, s. 16), która w swym działaniu ma ukazywać społeczeństwo jako jeden byt (Jemielniak, 2012, s. 76). Paradygmat ten zakłada intersubiektywność i skupia się na postrzeganiu rzeczywistości, tak jak jest ona odbierana przez uczestników społeczeństwa (Jemielniak, 2012, s. 78), w którym to badacz interpretuje i wyjaśnia zachodzące zjawiska. Determinantą w wyborze i osadzenia prowadzonych badań w paradygmacie interpretatywnym była specyfika *case study* oraz cel, ponieważ jak wspomina Monika Kostera (2003, s. 14):

zadaniem jest opis i zrozumienie zjawisk społecznych, w celu poszerzenia wiedzy o dostępnych, możliwych i faktycznie stosowanych w różnych kontekstach, rozwiązaniach istotnych społecznie problemów i kwestii.

Z tego względu paradygmat interpretatywny miał zastosowanie w metodzie studium przypadku zastosowanej w badaniach organizacji Elementy. Ten sposób prowadzenia badań koncentruje się przede wszystkim na opisie zjawisk, relacji zachodzących w danej organizacji, ale również przewiduje osadzenie ich w szerszym kontekście (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2012, s. 5). Warto tutaj wspomnieć o definicji studium przypadku określonej przez Johna W. Creswella, który pisał o *case study* jako o podejściu jakościowym (2007, s. 73):

w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków), z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji,

wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów), w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wylonionych na podstawie przypadku.

Studium przypadku posiada swoje rozróżnienia, a jednym z nich jest to zaproponowane przez Roberta Yina, który zaznaczył o trzech możliwych wariantach case study ze względu na cel: eksploracyjnym, opisowym oraz eksplanacyjnym. Metodą, która determinuje niniejszy rozdział jest podejście opisowe do badanego zjawiska, które zakłada umieszczenie go w szerszym kontekście, gdzie występuje holistyczna eksplikacja organizacji (Strumińska-Kutra i Koładkiewicz, 2012, s. 12–14). Ponadto opiera się on na analizie studium przypadku jednej organizacji, dlatego w związku z rozumowaniem Roberta Yina, jest to pojedyncze studium przypadku (Strumińska-Kutra i Koładkiewicz, 2012, s. 12–14).

Decyzja na osadzenie badań w paradygmacie interpretatywnym wiąże się z prowadzeniem badań jakościowych. Przeprowadzono wywiad antropologiczny pogłębiony, o charakterze otwartym, z wykorzystaniem scenariusza wywiadu, z jedną z pracownic marki Elementy – Darią Stryjek, osobą odpowiedzialną za PR, marketing oraz wizerunek marki na zewnątrz organizacji. Po uprzednim kontakcie mailowym z pracownikiem obsługi klienta marki Elementy badacz został skierowany do Darii Stryjek, z którą w późniejszym czasie nawiązał kontakt telefoniczny. Wywiad odbył się 8 kwietnia 2020 roku, trwał około 3 godziny i został nagrany (za zgodą rozmówczynie), później zaś poddany transkrypcji, następnie kodowaniu. Dobór rozmówcy był zabiegiem celowym, ze względu na tematykę poruszaną w publikacji, jaką jest strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu, wpływająca na wizerunek marki kreowany przez rozmówczynię wraz z pozostałymi członkami zespołu marki Elementy. Ponadto decyzja o przeprowadzeniu wywiadu z pracownikiem regularnym organizacji, tj. nie z założycielami i kierownikami, była zdeterminowana chęcią poznania motywacji oraz faktycznych warunków, higieny pracy osób zatrudnionych w organizacji. Celem wywiadu było również wniknięcie w głąb organizacji, poznanie specyfiki działania, prowadzonych projektów, sposobu zarządzania marką oraz jej stosunku do strategii odpowiedzialnego biznesu i transparentności. Wywiad pozwolił ponadto stwierdzić czy praktyki komunikowane w sieci mają przełożenie na faktyczne działania oraz czy kultura organizacji sprzyja rozwojowi personelu.

Metodą uzupełniającą wywiad jest obserwacja nieuczestnicząca marki Elementy. Obserwację tę skupiono na analizie działań organizacji w sieci, tj. obecności w mediach społecznościowych, publikacji artykułów na temat marki w Internecie oraz opinii konsumentów. Jak pisze Monika Kostera, „jest to badanie z pozycji outsidera, nie branie na siebie żadnej roli organizacyjnej przez badacza” (Kostera, 2003, s. 102). Pomaga to szerzej spojrzeć na całą organizację i zweryfikować odpowiedzi udzielone podczas wywiadu.

Kolejną metodą uzupełniającą jest analiza danych zastanych (*desk research*) w zakresie strategii świadomego biznesu oraz analiza semiotyczna, która pomoże zbadać treści zamieszczane w środkach masowego przekazu przez markę Elementy oraz inne marki modowe w kontekście prowadzenia biznesu podczas trwającej epidemii, w tym wypadku źródeł internetowych oraz reakcji odbiorców na te treści. Metoda pozwala określić język, styl komunikacji oraz opisać strategie tekstualne i działania podejmowane przez wspomniane marki (Kostera, 2003, s. 154).

3. Strategia CSR w marce modowej Elementy. Prezentacja wyników badań

W niniejszym podrozdziale zostaną ukazane wyniki badań w postaci opisu marki, począwszy od historii, przez kluczowe zagadnienia strategii organizacji, w tym prowadzonych działań na rzecz CSR i transparentności, aż po plany i wizję marki na najbliższe lata. Przedstawione zostaną takie aspekty, jak charakter funkcjonowania marki, kultura organizacyjna, sposób traktowania pracowników oraz działania i projekty podejmowane przez markę na rzecz wsparcia przedsiębiorstw działających na tym samym rynku. Ponadto rozdział ten zawiera eksplikację zagrożeń i szans dla Elementów na rynku modowym, która została przedstawiona za pomocą analizy SWOT (tab. 1).

3.1. Powstanie marki

Motto organizacji Elementy opublikowane na stronie online ma w sobie przesłanie by „tworzyć markę, która ma pozytywny wpływ na życie ludzi i otaczającą ich rzeczywistość”. Cytat ten widnieje w centralnym miejscu na stronie internetowej firmy (<https://elementywear.com/pl/24/o-nas>).

Elementy to marka produkująca ubrania, założona w 2015 roku w Warszawie przez Martę Garbińską-Włodarczyk, absolwentkę ASP, oraz Bartosza Ladre, z wykształcenia prawnika. Pomysł na ten projekt powstał w wyniku współpracy Marty oraz Bartosza, który po zdobyciu kilkuletniego doświadczenia w korporacji aspirował do stworzenia modelu biznesowego wywierającego wpływ na społeczeństwo oraz środowisko, a przy tym innowacyjnego na polskim rynku. Celem powstania marki było osadzenie produkcji ubrań w Polsce i zwrócenie uwagi na rzemiosło, które uległo degradacji poprzez stosowanie praktyk outsourcingowych i wypieranie lokalnych firm produkujących odzież. Kolejnym krokiem było zastosowanie strategii transparentności, innowacyjnej i niespotykanej na polskim rynku, która informuje klientów o procesie pro-

dukcji, łańcuchu dostaw oraz ujawnia wszelkie koszty składające się na wartość produktu. Dzięki temu cały proces i schemat działania marki ma być znany i łatwo dostępny dla potencjalnego klienta.

Debiut firmy przypadł na rok 2015 na targach mody HUSH Warsaw, czyli wydarzeniu skupiającym młodych, polskich projektantów.

Jak wynika z wywiadu, główną misją organizacji jest produkcja ubrań ponadczasowych w ruchu *slow fashion*, co zostało zawarte na stronie internetowej, gdzie podkreślono fakt niepodążania marki Elementy drogą klasycznych wielkich graczy modowych, a kreowania swojej ścieżki estetycznej i biznesowej.

W projektowaniu nie ulegamy pogoni za trendami, nasza moda ma być ponadczasowa. Tworzymy ubrania funkcjonalne i proste, sprawdzające się zarówno w codziennym użytkowaniu, jak i na szczególne okazje (<https://elementywear.com/pl/24/o-nas>).

W zamiarze marka miała być klasyczną, minimalistyczną, pasującą do każdej sylwetki i spełniająca oczekiwania szerokiego grona odbiorców.

3.2. Strategia marki Elementy

Strategia według Rickiego Griffina to „kompleksowy plan osiągnięcia celów organizacji” (2006, s. 227), natomiast zarządzanie strategiczne odnosi się do trwającego procesu, który za cel stawia sobie maksymalne wykorzystanie strategii, określając także to w jaki sposób marka odnosi się do szans oraz wyzwań stawianych jej na rynku (Griffin, 2006, s. 227). W strategii Elementów kluczowym celem jest sprzedaż produkowanych ubrań, ale także edukacja, szerzenie wyższych wartości, w tym także prowadzenia biznesu w sposób etyczny.

Strategia Elementów, jak wspomniał Bartosz Ladra, jeden ze współwłaścicieli marki, odrzuca powszechnie techniki sprzedażowe. Wynika to z podejścia innowacyjnego, wykreowanego już przy tworzeniu marki, która w założeniu miała się wyróżniać swoją strategią działania i wizerunkiem. Opór ten przejawia się w takich działaniach, jak rezygnacja z tradycyjnych wyprzedaży, które występują kilka razy do roku u wielkich graczy sieciowych. Jedną z zasad obowiązujących w funkcjonowaniu marki jest przekonanie o tym, iż za dobrą jakość należy zapłacić odpowiednią cenę. Kolejnym z powodów rezygnacji z sezonowych obniżek cen ubrań jest niechęć organizacji do napędzania konsumpcjonizmu. Zarządzający marką Elementy określili ją jako ponadczasową, oferującą ubrania na długie lata, dlatego w swojej filozofii również propaguje ruch *slow fashion*, który nawiązuje do idei kupowania rzeczy na długie lata, tylko wtedy, kiedy są niezbędne.

Ponadto produkcja ubrań w Polsce wiąże się ze spełnieniem regulacji europejskich, co powoduje, że proces ten jest znacznie droższy, niż gdyby został

przeniesiony do krajów azjatyckich, czyli gdyby została zastosowana taktyka *shippingu*, o której wspomniano wcześniej. Marka Elementy stawia sobie za cel pokazanie wartości produkcji i rzemiosła, które stoi za każdym produktem, tym samym dając klientowi coś więcej niż tylko ubranie.

Odrzucenie typowych technik sprzedażowych dotyczy również komunikacji w mediach społecznościowych, o czym zostało wspomniane w wywiadzie:

Ogólnie założyliśmy sobie, że nie będziemy nachalnie działać jeśli chodzi o marketing i PR. Oczywiście będziemy z tego korzystać, ale broń Boże nie chcemy wyskakiwać z każdej łódki. Jesteśmy bardzo stonowani, tak jak nasze rzeczy, nie chcemy krzykować. Wszystkie nasze wizerunkowe rzeczy są po coś. To nie jest tak, że tworzymy jakąś akcję lub kampanię po to, żeby zdobyć kilka polubień więcej na Facebooku. Musimy w tym widzieć większy cel.

Grupa docelowa, do której Elementy komunikują, jak określiła Daria Stryjek, jest bardzo zróżnicowana, ze względu na wiek oraz styl życia. Głównie jednak są to świadome kobiety, podchodzące do życia holistycznie i ceniące ponadczasowość. Marka kształtuje swój wizerunek głównie poprzez komunikację w mediach społecznościowych. Profil Elementów na portalu Facebook posiada około 17 tysięcy fanów, natomiast na Instagramie liczba ta jest ponad dwa razy większa i wynosi w przybliżeniu 38 tysięcy.

Jak wynika z obserwacji, posty na obu platformach zamieszczane są codziennie, czasem dochodzi do publikacji dwóch kreacji w ciągu jednego dnia. Wiele z nich to zdjęcia ukazujące ubrania na modelce, wykonane podczas sesji zdjęciowej w warszawskim biurze Elementów. Znaczną część stanowią również publikacje ukazujące pracowników marki w ubraniach podczas codziennych czynności. Jest to zabieg celowy w strategii komunikacyjnej Elementów, w której jednym z założeń jest skracanie dystansu między pracownikami organizacji a odbiorcami i klientami. Jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie:

Mnie bardzo podoba się strategia, którą prowadzi marka Ganni. Oni bardzo przelamują tę barierę, pokazując, że ich ubrania noszą normalne dziewczyny.

Kolejnym działaniem wdrożonym w mediach społecznościowych jest pokazywanie wnętrza organizacji i dzielenie się charakterystyką pracy w Elementach. Wiele treści zamieszczanych na profilach społecznościowych dotyczy kulis projektowania, szycia, a później wprowadzania zmian w kolekcji. Ma to odzwierciedlenie również w filozofii marki.

[...] odkąd rok temu przejęłam prowadzenie mediów społecznościowych, to postawiłam sobie za cel to, aby pokazywać kto stoi za tą marką, jako ludzie. Mi jako konsumentce bardzo przeszkadza dystans i tajemniczość, bardzo tego nie lubię. Uważam, że jak ktoś nie mówi wprost, to robi też rzeczy, którymi nie należy się chwalić, które są po prostu złe.

Co ciekawe, na Instagramie marki często pokazywani są pracownicy Elementów, którzy czynnie udzielają się poprzez odpowiadanie na pytania odbiorców czy też pokazywanie sposobu spędzania czasu wolnego w ubraniach Elementów. Jest to zabieg celowy, który ma zwrócić uwagę klienta w sposób nienachalny na produkty wytwarzane przez Elementy. Jest to umotywowane również niskim budżetem marki na działania promocyjne nowych kolekcji, a co się z tym wiąże – na sesje zdjęciowe. Dlatego też marka stosuje taktykę, w której angażuje członkinie zespołu do pokazywania ubrań na sobie, dzięki czemu odbiorcy mają możliwość poznać produkt na różnych typach sylwetki.

Kolejnym przykładem praktyk stosowanych w mediach społecznościowych jest udostępnianie projektów marki, które nie są związane z modą, a z działaniami na rzecz dobra ogółu. Jednym z przykładów jest projekt „Owca dla psa zimą”, który polegał na zaangażowaniu klientów marki w przynoszenie nieużywanych już wełnianych ubrań do sklepu lub siedziby firmy. Następnie, organizacja wykonywała z nich wełniane koce dla bezdomnych zwierząt, głównie psów. Jak dodała Daria Stryjek:

Robiliśmy to nie wizerunkowo, ale z potrzeby własnej, z serca, bo prowadząc biznes, chcemy też wpływać na różne dziedziny życia ludzi. Nie chcieliśmy się przypodobać nikomu.

Niewątpliwie, strategia marki opiera się głównie na trzech filarach transparentności, tj. transparentności ceny, produkcji oraz kapitału społecznego. To aspekt wyróżniający organizację na rynku i stanowiący trzon działań i decyzji podejmowanych w każdym aspekcie prowadzenia marki i komunikacji w mediach społecznościowych, na zewnątrz organizacji. Transparentność Elementów zalicza się do działań strategicznych odpowiedzialnego biznesu i stanowi główny cel zarówno w komunikacji, jak i w ogóle w prowadzeniu biznesu przez Elementy. Współzałożyciel marki wiele razy podkreślał w wywiadach fakt, że marka aspiruje do bycia w pełni transparentną, zrównoważoną i prowadzoną w sposób etyczny, jednak nie można stwierdzić, że jest tak prowadzona w stu procentach. Pracownicy Elementów unikają podejścia bezkompromisowego w swojej strategii, otwarcie komunikują, że Elementy jest organizacją permanentnie uczącą się i jeśli występuje możliwość wprowadzenia zmian, które zbliżają ją do bycia w pełni transparentną i zrównoważoną to zostają one zaimplementowane.

3.2.1. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu. Transparentność marki

Zdaniem badanych, marka Elementy wyróżnia się na rynku w charakterystyce prowadzenia biznesu ze względu na swoją transparentność. Bartosz Ladra

wspominał w jednym z wywiadów, że zakładając markę w 2015 roku, byli jedyni na rynku polskim i prawdopodobnie również w Europie, którzy wprowadzali strategię transparentności, gdyż ruch ten dopiero się rozwijał. Nadal praktyka związana z transparentnością nie jest na tyle powszechna w Polsce, by można o niej mówić jako o popularnej strategii.

Idea transparentności Elementów nie spotkała się z entuzjazmem wśród innych przedsiębiorców na rynku i osób pracujących w branży modowej. Jak wspominał współzałożyciel w jednym z wywiadów, większość zainteresowanych tematem wyrażała niechęć lub pogardę względem tego pomysłu. Jednak idea przejrzystości ceny, produkcji oraz działań na rzecz społeczeństwa towarzyszyła założycielom marki już od samego początku, kiedy to zastanawiali się nad potrzebami klientów i tym, w jaki sposób mogą je spełnić. Uznali, że aby skrócić dystans między odbiorcami i zyskać ich zaufanie, należy otwarcie mówić o każdym etapie i procesie działania w firmie, bez zacierania danych i uprawiania tak zwanego *greenwashingu*. Daria Stryjek, zapytana o motywację wprowadzania takich działań uznała, że:

Tak naprawdę to się wyniosło z charakteru Bartka i Magdy, bo to są po prostu bardzo dobrzy ludzie. Wydaje mi się, że gdyby prowadzili firmę zajmującą się jedzeniem czy książkami, to wyglądałoby to w podobny sposób. (...) Myślę, że gdybym kiedyś otworzyła swoją firmę, to postąpiłabym tak samo. Ja na pewno zwierzętom.

W tym aspekcie widać, że znaczącą rolę odegrało przywództwo Marty Garbińskiej-Włodarczyk i Bartosza Ladry oraz obecność inspirującego i angażującego przełożonego.

Transparentność marki objawia się w trzech aspektach. Pierwszym z nich jest przejrzystość ceny. Polega to na informowaniu klientów odwiedzających stronę internetową o tym, co składa się na koszt danego produktu. Wchodząc na stronę danego ubrania Elementy umieszczają dokładną informację na temat jego ceny. Przykładowo na cenę sukienki Sofi, o całkowitej wartości 279 złotych, 128 złotych jest przeznaczane na materiały, transport oraz wynagrodzenie, 65 złotych to kwota podatku, 153 złote to koszty stałe, takie jak utrzymanie i prowadzenie firmy, pensje dla pracowników, a pozostałe 3 złote to kwota przeznaczana na cele społeczne. Są to informacje łatwo dostępne, do których klient ma możliwość dotrzeć w szybki sposób.

Przejrzystość ceny powoduje, że klient uświadamia sobie wartość produktu i bariera cenowa, która wciąż istnieje, zaciera się. Częstym przypadkiem, wspomnianym przez Darię Stryjek, są uprzedzenia klientów w stosunku do ceny produktu:

Widzę, u mnie w sklepie, we Wrocławiu, że osoby, które przychodzą nawet nie patrzą na metkę i stwierdzają, że cena jest z pewnością zawyżona. Często słyszymy jak mówią,

że na pewno ich nie stać, że jak polska marka to na pewno wysokie ceny. Po czym jak porównuję ceny z Zarą, którą de facto mamy za ścianą, to okazuje się, że płaszczki wełniane, które Zara ma w swojej kolekcji są w praktycznie identycznej cenie, czasem nawet i większej. A mają w sobie tylko 20% wełny, nasze produkty są wykonane z tego materiału w 100%. Na dodatek mamy wełnę polskiego producenta.

W swoim asortymencie Elementy posiadają również droższe produkty, a ich cena bezpośrednio wiąże się z pozyskiwaniem materiałów, które nie należą do najtańszych na rynku tekstylnym.

Kolejnym aspektem transparentności jest przejrzystość produkcji, która wiąże się również ze wspomnianymi już materiałami. Marka Elementy informuje o składzie produktów na swojej stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych. W tym aspekcie zawiera się również fakt odnoszący się do samodzielnej produkcji ubrań przez Elementy. Jak sama Daria Stryjek stwierdziła, jest to niemałe ułatwienie, ponieważ umożliwia kontrolę oraz wgląd do każdego etapu produkcji.

Szujemy wszystko pod naszym dachem, sami zamawiamy materiały od producentów, często jeżdżąc tam i sprawdzając. Dzięki temu też wiemy jak to się odbywa i zachowujemy czujność na tym polu. Gdybyśmy oddawali tę część do odszycia, to już nie moglibyśmy być pewni w jakich warunkach to się odbywa. Nie wiedzielibyśmy co dzieje się za drzwiami jakiejś szwalni, a tu jesteśmy w stanie pokazać proces produkcji od A do Z.

Firma wystosowała również komunikat na stronie internetowej dotyczący przejrzystości produkcji, który brzmi następująco:

Otwarcie komunikujemy gdzie produkowane są nasze ubrania. Obecnie, w zdecydowanej większości powstają w naszej pracowni na Pradze. Korzystamy także z pomocy zaprzyjaźnionych polskich szwalni. Dopóki będzie to możliwe chcemy zachować lokalny charakter produkcji.

Transparentność produkcji objawia się również poprzez pokazywanie jej odbiorcom w mediach społecznościowych. Istnieje wyróżniona relacja na Instagramie, która jest wyłącznie poświęcona procesowi produkcji, przedstawiona została krok po kroku. Dzięki temu klient może zobaczyć jak wygląda praca w szwalni, jak powstaje dany produkt i czy jest on zgodny z etycznym podejściem.

Ostatnim aspektem transparentności w marce Elementy jest transparentność wpływu na otoczenie i społeczeństwo. Jak określa marka na swojej stronie internetowej:

Od początku było dla nas istotne, żeby w tożsamość i działanie marki wpisane było pragnienie pozytywnego oddziaływania na nasze otoczenie i innych ludzi. Kupując nasze ubrania wspierasz inicjatywy społeczne, które budują lepszą jakość życia ludzi. Min 1% ceny każdego produktu przeznaczamy na rzecz działań prospołecznych.

Wybór projektu jest kluczową kwestią w działaniach społecznych dla marki Elementy, która musi mieć pewność, że przeznaczone fundusze zostaną prawidłowo ulokowane. Dlatego od kilku lat organizacja wspiera inicjatywę nauczania, budowy szkół i wsparcia edukacyjnego projektu dzieci w Ghanie, który jest koordynowany przez znajomą Bartosza Ladry. Dzięki Elementom został wybudowany jeden plac zabaw dla afrykańskich uczniów, a kwota którą przeznaczyci na rozwój tej działalności wynosiła około 30 tysięcy złotych. Wybór tego projektu był zdeterminowany również postawą założycielki tej szkoły, która jak wspominał założyciel Elementów, wyznaje podobne wartości do tych, które propagują Elementy, a jej determinacja pozwoliła osiągnąć wszystko bez pomocy odrębnych instytucji. Dokładnie tak, jak w przypadku marki Elementy.

Ponadto, oprócz wsparcia tego projektu, marka udziela się również w innych płaszczyznach społecznych. Jednym z przykładów jest „Owca dla psa zimą”. Poza takimi projektami, Elementy wspierają akcje na mniejszą skalę, jak przeznaczanie 10% ze sprzedaży produktów na organizacje, które zajmują się promowaniem odpowiedzialnej mody, w tym przypadku była to organizacja Kupuj Odpowiedzialnie.

Kolejnym krokiem, jaki marka podjęła w aspekcie transparentności było założenie ruchu *Transparent Shopping Collective*, który miał stanowić platformę skupiającą polskich projektantów chcących rozszerzać i promować ruch transparentności na rynku mody.

Wspólnie z przyjaciółmi z marki Balagan tworzymy nowy ruch w świecie mody i projektowania – przez ujawnienie kosztów produkcji naszych rzeczy podnosimy świadomość współczesnego konsumenta.

W założeniu ruch ten miał „żyć własnym życiem” i sam się rozwijać, jednak rzeczywistość to zweryfikowała i ponieważ realizacja projektu została wstrzymana, pozostały w nim tylko firmy, które podjęły się jego stworzenia, tj. Balagan oraz Elementy. Jak podkreślał Bartosz Ladra w jednym z wywiadów, rozwój tego ruchu uniemożliwił brak funduszy. Aktualnie zespół skupia się na rozwoju marki, ale nie zamierza rezygnować z *Transparent Shopping Collective*.

3.2.2. Zrównoważony rozwój i ekologia w strategii marki Elementy

Rynek odzieżowy zajmuje drugie miejsce pod względem szkód i zanieczyszczeń środowiska. Wiąże się to z pozyskiwaniem materiałów, które najczęściej wymagają dużych nakładów wody, ale także z transportem odzieży z krajów azjatyckich do centrali, nadprodukcją czy też działaniami nieetycznymi, jak na przykład paleniem nadmiaru ubrań (Burberry).

Jak wspomina Ricky Griffin w swojej książce (2017, s. 128):

Przedsiębiorstwa muszą opracować ekonomicznie dopuszczalne sposoby zmniejszenia wpływu na zmiany klimatyczne, wspierać postępowanie na zasadach zrównoważonego rozwoju (...).

Marka Elementy traktuje poważnie aspekty związane z ochroną środowiska, testując oraz pozyskując przyjazne dla niego materiały, unikając nadprodukcji, ale też stosując je w codziennej pracy i funkcjonowaniu biura organizacji. Unika jednak określania siebie jako marki w pełni ekologicznej czy zrównoważonej. Podkreśla zarówno w swojej komunikacji, jak i w działaniach, że wykorzystuje możliwości skorzystania z rozwiązań ekologicznych wtedy, kiedy się pojawiają. Natomiast gdy nie ma takiej możliwości, marka korzysta z usług dostępnych na rynku.

Wydaje mi się, że musielibyśmy jako marka ekologiczna jeszcze więcej tych działań ekologicznych tworzyć. Będąc tak małą marką ciężko nam każdą kwestię ugryźć. Oczywiście jeśli jest możliwość i przede wszystkim fundusze, to korzystamy z tego.

Elementy produkuje ubrania z organicznych materiałów, często stawiając na te innowacyjne na rynku tekstylnym. Wiąże się to jednak z pewnymi ograniczeniami, w związku z pozyskaniem takich surowców, które nie są na tyle popularne, by można było je dostać w każdej możliwej hurtowni. Skutkuje to miesiącami poszukiwań i przeprowadzania prób czy aby na pewno materiał ten sprawdzi się w produkcji danego elementu garderoby. Często organizacja Elementy jest ignorowana przez producenta danego surowca, ze względu na swój zakres działalności:

Jeśli jakaś fabryka produkuje świetny materiał, na którym nam zależy, to zazwyczaj, kiedy informujemy ile chcemy belek materiału, to nawet nie podejmuje z nami rozmowy na temat sprzedaży, bo jesteśmy dla niej nieopłacalni. Dla nich robienie biznesu z tak małą marką jest po prostu stratą czasu. Dlatego dla nas pozyskanie materiału wiąże się z miesiącami poszukiwań.

Najnowsza kolekcja, w której dominuje džins również była wprowadzana miesiącami, ze względu na poszukiwania odpowiedniego materiału, który będzie produkowany w etyczny, niezagrażający środowisku sposób. Założeniem było znaleźć rodzaj džinsu, który nie wpływa degradująco na stan planety, a przy tym stanowi o dobrej jakości.

To było nie lada wyzwanie i ogrom pracy i dlatego też jesteśmy bardzo dumni i szczęśliwi, że ten projekt się udał.

Co ciekawe, materiał ten wykonany jest z bawełny pochodzącej z recyklingu. Marka nie wyrzeka się również materiałów sztucznych, takich jak poliester,

jednak w przypadku džinsu materiał jest w całości wykonany z butelek recyklingowanych. Problemem jest jednak zła renoma tego substytutu, jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie, temat ten był poruszany wśród członków zespołu i omawiany przez dłuższy czas, zanim podjęto decyzję o jego wykorzystaniu.

My o tym długo rozmawialiśmy, mieliśmy dylemat czy wykorzystywać ten poliester, czy nie, ale stwierdziliśmy, że nie da się go uniknąć. Można zamykać oczy i udawać, że go nie ma, ale to jest zupełnie bez sensu, bo on w tym obiegu jest, więc my przedłużamy jego istnienie w obiegu, co też jest, jakby nie patrzeć, podejściem ekologicznym.

Poza dżinsem i poliestrem z recyklingu marka korzysta z takich materiałów, jak certyfikowany Tenel, czyli włókno celulozowe, Cupro, przypominające jedwab, bawełna z certyfikatami potwierdzającymi brak negatywnego wpływu na środowisko oraz nowa odmiana wiskozy ecowear. W kolekcji marki znajdziemy również produkty szyte z wełny lub kaszmiru, które wywołują wiele kontrowersji wśród bardziej świadomych konsumentów. Pracownicy Elementów podejmują się wyjaśnienia tej kwestii:

Są duże kontrowersje związane z wełną i też kaszmiem, którego używaliśmy. Zdajemy sobie sprawę, ale jednak w tej kwestii chcieliśmy postawić na jakość, bo jest on zwyczajnie dobry i ciepły, a jego jakość pozwala na użytkowanie na lata.

Wynika to m.in. z braku substytutu, który zapewniałby podobne do wełny udogodnienia podczas zimy. Jak wspomniała rozmówczyni:

Dajemy klientowi wybór. Na pewno gdybyśmy mieli możliwość zamiany na inny, równie dobry materiał, to bez wahania byśmy go wprowadzili. Ale płaszcz na zimę z wełny jest po prostu ciepły i spełnia oczekiwania klienta. Najwięcej pytań jeśli chodzi o płaszcze dotyczy właśnie tego, czy są ciepłe i czy się w nich marznie w zimę. Wymagania są wielkie.

Ponadto w kwestii ekologii mody dużym problemem jest, wspomniana wcześniej, nadprodukcja ubrań, której Elementy unikają. Organizacja nie jest w stanie przewidzieć jaka ilość egzemplarzy danego modelu ubrania zostanie sprzedana. Kiedy kolekcja nie sprzedaje się w całości firma nie usuwa produktu całkowicie ze swojej oferty, nadal widnieje on na stronie lub w sklepie stacjonarnym. Jednym ze sposobów sprzedaży produktów, które nie przyjęły się na rynku lub które pozostały w pojedynczych egzemplarzach czy rozmiarach jest wydarzenie otwarte dla klientów, zwane *sample sale*. Odbywa się raz do roku w Warszawie i polega na sprzedawaniu ostatnich sztuk danego modelu lub rzeczy, które nie zostały wprowadzone do sklepu ze względów wad produkcyjnych lub z powodu sprzedania większości egzemplarzy z danego modelu w niższych cenach.

Ekologia dotyczy nie tylko produkcji samych ubrań, ale całokształtu pracy organizacji w biurze czy sklepach stacjonarnych. Jedną z takich kwestii jest wysyłka zamówień, która generuje śmieci w postaci kartonów czy opakowań. Marka, wychodząc naprzeciw temu problemowi, proponuje klientom dostarczenie ubrań w kartonach, które wcześniej zostały użyte i pochodzą ze zwrotów ubrań.

Ponadto firma stara się prowadzić biuro oraz sklepy stacjonarne w sposób jak najmniej szkodzący środowisku, poprzez zminimalizowanie używania plastiku i generowania śmieci.

Nawet prowadząc nasze biuro, nie korzystamy z plastiku, segregujemy śmieci, pakujemy nasze produkty w papier. Wprowadziliśmy też opcję wysyłki w opakowaniu, które wcześniej już było użyte, a które przyszło do nas po zwrocie.

Zrównoważony rozwój organizacji wiąże się z trzema aspektami, tj. ekonomicznym, społecznym oraz środowiskowym, które podmiot musi stabilizować, aby zyskać status marki zrównoważonej. Ekologia jest jednym z tych czynników, który musi zostać zaspokojony w funkcjonowaniu zarówno zewnętrznym, jak i wewnętrznym organizacji. Marka Elementy nie jest marką w pełni ekologiczną, nadal istnieją rozwiązania lub luki w tej dziedzinie, które należałoby poprawić lub usprawnić. Niemniej jednak jest organizacją, która do rangi marki zrównoważonej konsekwentnie dąży, wprowadzając nowe rozwiązania zarówno w aspekcie funkcjonowania biura i pracy zespołu, jak i działania na zewnątrz marki.

3.2.3. Stosunek do pracowników i atmosfera w organizacji

Jednym ze składowych strategii społecznej odpowiedzialności biznesu jest stosunek do pracowników oraz zapewnienie godnych warunków pracy w postaci wystarczająco wysokich wynagrodzeń, rozwijania kompetencji zatrudnionych i traktowania ich z szacunkiem. Jest to aspekt bezpośrednio związany z panującą kulturą organizacyjną wewnątrz firmy.

Podczas przeprowadzania wywiadu Daria Stryjek od razu zaczęła zwracać uwagę na system pracy w organizacji i stosunek do pracowników, mimo braku pytania o tę kwestię.

[...] tak naprawdę każdy z pracowników tworzy Elementy na równi, przez co każdy ma szansę dołożyć swoją cegiełkę do każdej dziedziny. (...) Razem działamy. Nasza praca jest fajna również pod tym względem, że raz w tygodniu osoby, które zarządzają różnymi działami spotykają się na tak zwanym „callu”, czyli spotkaniu online, na którym omawiamy różne kwestie. (...) Wtedy zawsze omawiamy rzeczy z poprzedniego tygodnia, które się działy i omawiamy działania na następny tydzień. To pozwala nam na rozwiązywanie problemów na bieżąco, nie spychanie ich na następne dni, tylko od razu przechodzimy do rozwiązania.

Komunikacja pomiędzy pracownikami w Elementach odbywa się dzięki takim aplikacjom, jak *Slack* czy *Trello*, które służą do nie tylko komunikowania się, lecz także tworzenia projektów. Jak wynika z rozmowy, każdy problem rozwiązywany jest na bieżąco, żaden z pomysłów nie jest ignorowany przez osoby zarządzające, nie ma również bariery wejścia dla projektu, który pochodzi od personelu.

[...] każdy z nas może do tych Elementów coś od siebie dolożyć. Ja pracuję od 3 lat i od początku tej pracy nigdy nie miałam tak, że jakiś mój pomysł był zignorowany czy niewdrożony. Czuję duże wsparcie od naszych szefów pod tym względem. Jeśli się pracuje w Elementach to pole do rozwoju jest ogromne, co zawdzięczamy naszym szefom, oni dają do tego narzędzia.

Z pewnością marka prowadzi strategię zarządzania nastawioną na ludzi i rozwój personelu. Praktyką stosowaną regularnie przez markę jest półroczne spotkanie, podczas którego zespół podsumowuje osiągnięcia każdego członka zespołu z osobna, uwzględniając przy tym zmianę jaka zaszła w charakterze czy usposobieniu pracownika, umiejętności czy wyznawanych wartościach.

Często rozmawiamy ze sobą, przynajmniej raz na pół roku, o zmianach jakie w nas zaszły przez ten czas. Zmieniamy się jako ludzie i na przykład, pracując w Elementach, dowiedziałam się w czym czuję się dobrze, co nie wymaga ode mnie jakiegoś ogromnego wysiłku, a przynosi skuteczne rezultaty, a co jest moją piętą Achillesową.

Ponadto Elementy cechują się dużą elastycznością w przydzielaniu zadań pracownikom i rozszerzaniu ich kompetencji lub całkowitej rotacji działań, którymi się zajmują.

[...] mój szef i szefowa też wychodzą z założenia, że jeśli robimy to co lubimy, to robimy to szybciej, lepiej i z sercem. Nawet nauka nad tym sprawia nam przyjemność.

Aspektem, który nie jest rozwijany w marce to integracja zespołu, która odbywa się wyłącznie raz do roku przed świętami bożonarodzeniowymi. Jest to czas kiedy wszyscy pracownicy Elementów spotykają się na tzw. Wigilii pracowniczej. Wynika to z tego, że część zespołu nie stacjonuje w głównej siedzibie organizacji, co utrudnia cykliczne i częstsze spotkania.

Nie ma to wpływu na stosunki między pracownikami, które są bardzo dobre. Jak zaznaczyła Daria Stryjek w wywiadzie:

[...] śmiało mogę stwierdzić, że wszyscy się bardzo lubimy jako ludzie i to sprawia, że dziewczyny sobie bardzo pomagają.

Pomoc objawia się nawet, co ciekawe, przy problemach dotyczących spraw prywatnych pracowników, wtedy również osoby z zespołu, także zarządzający,

okazują wsparcie danej osobie. Rozmówczyni podkreśliła, że w Elementach panuje swoboda wypowiedzi, a atmosfera w zespole jest „rodzinna”. Takim określeniem marka również scharakteryzowała funkcjonowanie personelu na stronie internetowej. Przyczynia się do tego stosunek Marty Garbińskiej-Włodarczyk i Bartosza Ladry do pracowników. Starają się oni okazywać wsparcie i zainteresowanie, nawet w sytuacjach, które nie dotyczą bezpośrednio pracy, tym samym kształtując bliższą, przyjacielską relację z zespołem.

Rozmawiamy na bieżąco z szacunkiem i sympatią.

Ciekawym zjawiskiem jest przekładanie pracy w Elementach na życie prywatne pracowników. Zauważalne jest zaangażowanie w sprawy wykraczające poza nałożone obowiązki i pewne utożsamianie się z marką.

Ja jestem traktowana jako „Daria z Elementów”, nie mam nazwiska, bo to tak wpływa na moje życie prywatne, że nie mogę się od tego odciąć. Chodzę w te Elementy ubrana, oczywiście z własnej woli, bo żyję nimi cały czas.

Ma to również związek z doborem pracowników, na co jak się okazało, ma wpływ osobowość Bartosza, który, jak określiła Daria, potrafi rozwijać skutecznie kompetencje pracowników, nawet w sytuacji, w której oni sami tych działań by nie podjęli.

On sam przyznaje, że ma taką rękę do ludzi. Potrafi też wyciągać z nas to, co mamy najlepsze. Dostrzegł u mnie potencjał warsztatowo organizacyjny, nie wiem nawet jak to nazwać, ale ja sama o tym nie wiedziałam, a on tak. Teraz sobie uświadamiam jak wiele mu zawdzięczam, bo gdyby nie to, że rzucił mnie kilka razy na głęboką wodę i nieznaną, to w życiu bym nie pomyślała, że mogłabym robić, to co robię teraz.

Na efektywność działań organizacji wpływa wiele czynników, jednym z nich jest kultura organizacyjna, czyli całościowy kształt zachowań wewnątrz organizacji, sposób traktowania personelu, charakter ich pracy, wystrój wnętrza, higiena pracy czy stosunki między członkami zespołu tworzącymi organizację (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 372). Daria Stryjek jasno deklaruje wartości, które wyznaje w stosunku do Elementów, czyli szczerłość, zaangażowanie w wykonywanie zadania i otwartość na członków zespołu. Poza tymi wartościami istnieją inne, ukryte, o których rozmówczyni nie wspominała w kontekście kultury organizacyjnej, a które samoistnie wybrzmiały. Jest to na przykład ścisła relacja z pracownikami oraz przenikanie się pracy z życiem prywatnym, ze względu na przyjaźnie zawierane w środowisku organizacji, ale też nieprzeciętne zaangażowanie w obowiązki i traktowanie ich jakby były obowiązkami osobistymi pracowników. Zaznacza się tutaj stosunek personelu do organizacji i lojalność wobec niej.

3.2.4. Działalność poza organizacyjna – inicjatywy podejmowane przez markę

Strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu ma na celu oddziaływanie na społeczeństwo w korzystny sposób. Jak zauważono, po obserwacji marki w mediach społecznościowych, analizie wywiadów z Bartoszem Ladrą oraz przeprowadzonym wywiadzie pogłębionym z Darią Stryjek, marka Elementy skupia się na oddziaływaniu na społeczeństwo poprzez zaangażowanie w projekty dodatkowe oraz rozwijanie projektów o charakterze niezwiązanym z modą.

Jednym z takich działań jest współpraca z Fashion Revolution Polska, organizacją działającą na rzecz zrównoważonej konsumpcji w świecie mody. Marka Elementy współpracuje ze wspomnianą organizacją przy różnych projektach, na zasadzie partnerstwa. Często pracownicy marki Elementy pojawiają się na wydarzeniach organizowanych przez Fashion Revolution Polska jako współorganizatorzy, pomagając i udzielając swojego doświadczenia w organizowaniu *eventów* lub jako prelegenci, edukując uczestników projektu najczęściej na temat związany z prowadzeniem biznesu modowego w sposób transparentny.

Chęć edukacji społeczeństwa na temat zrównoważonej i ekologicznej mody jest tematem ważnym dla marki. Przejawia się to w zaangażowaniu w prowadzenie wykładów na temat zrównoważonego biznesu na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Ponadto w planach jest rozwój strony internetowej Elementów w kierunku platformy edukacyjnej dla odbiorców, która zawierałaby wszystkie informacje na temat materiałów, procesu odpowiedzialnej produkcji, transparentności i *greenwashingu*.

Poza edukacją oraz współpracą z organizacjami, Elementy skupia się na wspieraniu innych, lokalnych, a przede wszystkim polskich przedsiębiorstw, na rynku modowym. Przejawia się to najdobitniej w działalności studia we Wrocławiu, koordynowanego przez Darię Stryjek. W jej zamyśle to nie miał być konwencjonalny sklep z ubraniami, a miejsce spotkań dla klientów, ale również dla projektantów polskiej mody, którzy uzyskają potrzebne wsparcie w promocji marki ze strony organizacji Elementy.

Więc my jako Elementy jesteśmy też takimi ambasadorami małych, polskich marek, bo zapraszamy je do współpracy i dzielimy się naszym doświadczeniem w prowadzeniu biznesu.

Jest to również forma edukacji, tym razem dla małych, polskich przedsiębiorstw i dzielenia się doświadczeniem w celu skutecznego prowadzenia firmy na polskim rynku.

Marka Elementy współpracuje z jedenastoma przedsiębiorstwami, angażując je w takie działania, jak sesje zdjęciowe (np. poprzez użycie ich produktów, które uzupełniają daną stylizację). Dodatkowo w Elementy *Concept Store* we Wrocławiu organizowane są cykliczne spotkania z projektantami, dzięki czemu

klienci i odbiorcy Elementów mogą poznać inne, polskie marki cechujące się lokalnością oraz tradycyjnym rzemiosłem. W sklepie została ponadto wydzielona specjalna strefa, zwana *pop up store*, w której co miesiąc inna marka ma możliwość zagospodarowania tej przestrzeni. Elementy nie ingeruje wtedy w działania tej marki i pozostawia jej swobodę w pracy na pełny miesiąc.

Ta wnęka jest na cały miesiąc do dyspozycji tej marki, może tam zrobić wszystko, postawić logo, zrobić wystawę zdjęć, pokazać produkty, ja do tego się nie wtrącam i dzięki temu, te małe polskie marki, których nie stać na obecność w takich miejscach z dużym czynszem, mogą zobaczyć jak to jest. Myślę, że dzięki temu jesteśmy takimi przewodnikami w polskiej modzie.

Poza wsparciem lokalnych firm, Elementy angażują w swoje działania początkujących artystów. Jednym z takich przykładów jest zaprojektowanie etykiet dla najnowszej kolekcji *Denim* przez jedną z uczennic wrocławskiego ASP.

Myślę, że to też fajna inicjatywa dla młodej osoby, która dopiero zaczyna albo się uczy.

Kolejnym takim przykładem zaangażowania młodych osób i pomocy im na rynku jest współpraca z projektem LARMO, który został założony przez dwie studentki ASP i polega na odbijaniu grafik, wykonanych przez uczennice, poprzez sitodruk na ubraniach zakupionych w sklepach z odzieżą używaną. Elementy przekazało na rzecz tego projektu kurtki, które nie sprzedały się w zamierzonym nakładzie i tym samym zajmowały miejsce w magazynie.

Przekazaliśmy je dziewczynom, a one na sitodruku wydrukowały swoje projekty, później zrobiliśmy wspólne wydarzenie i sesję zdjęciową. Dzięki temu myślę, że te dziewczyny mogły się wiele nauczyć, mogły skorzystać z naszego doświadczenia. Wszyscy byli zadowoleni, dziewczyny sprzedały wszystkie kurtki, a my nadal się przyjaźnimy i utrzymujemy kontakt.

Organizacja kładzie nacisk na wsparcie lokalnych, mniejszych przedsiębiorstw i pomoc we wprowadzaniu ich na rynek polski. Motywacją jest tutaj szerzenie idei wspólnotowości, ale również poprawa i napędzanie polskiej gospodarki. Objawia się to przy różnego rodzaju organizacji wydarzeń przez Elementy, podczas których angażują również inne firmy, niekoniecznie działające w branży modowej.

Organizując też jakieś wydarzenia, stawiam na wsparcie lokalnych marek, czy to małych kwiaciarni, czy kawiarni, które dostarczają nam różne smakołyki. Widzę, dzięki temu, że mamy wpływ na życie wielu osób, mam wrażenie, że te osoby nagle zyskują jakąś wiarę i pewność w tym co robią.

Edukacja społeczeństwa, angaż w projekty zewnętrzne, wsparcie młodych artystów są przejawami działania na rzecz społeczności lokalnej. Istotę

takich działań potwierdza raport KPMG i Forum Odpowiedzialnego Biznesu z 2014 roku, który ukazuje oczekiwania społeczeństwa względem działań firm. Wynik ankiety ukazuje, że najistotniejszą dziedziną, w której marki powinny skupiać swoje działania jest działanie na rzecz środowiska, jednak nie mniej ważną dziedziną jest również nauka, edukacja, rozwój społeczeństwa oraz wspieranie przedsiębiorczości (KPMG i FOB, 2014). Elementy odpowiadają na potrzeby konsumentów w każdej z tych domen, angażując się w prowadzenie wykładów dla studentów, wsparcie lokalnych marek, tworząc dla nich przestrzeń we wrocławskiej Galerii Renoma, czy angażując polskich, młodych artystów do wniesienia wkładu w funkcjonowanie organizacji.

3.2.5. Zarządzanie marką modową oraz jej strategią CSR w kryzysie epidemii

Pierwsza połowa 2020 roku nie była sprzyjająca dla branży odzieżowej, ale też dla całej gospodarki, z powodu wciąż panującej epidemii koronawirusa, która ograniczyła lub zupełnie uniemożliwiła pracę i działalność wielu przedsiębiorstw. Poważnie ucierpiała branża odzieżowa, której sprzedaż musiała zostać zintensyfikowana w Internecie, a wszelkie inne działania również zostały przeniesione do sfery online, co i tak nie pozwala na uniknięcie strat finansowych.

Epidemia była zaskoczeniem dla marki Elementy, nie spodziewano się obostrzeń na taką skalę. Dla organizacji Elementy wybuch epidemii pojawił się w niesprzyjającym momencie, ponieważ trwały wtedy prace nad wprowadzeniem nowej kolekcji i otwieraniem kolejnych punktów sprzedaży stacjonarnej. Marka pracowała nad dużą inwestycją – otwarciem nowego, stumetrowego sklepu w Elektrowni Powiśle w Warszawie. Miejsce to jest wpisane na listęabytków, co utrudniało trwający od kilku miesięcy proces remontowy.

To jest trochę dołujące, bo praktycznie przez ostatni rok bardzo skupialiśmy się na tym projekcie, a on nadal nie zostanie zrealizowany.

Ponadto marka została zmuszona do zamknięcia wszystkich sklepów stacjonarnych i przeniesienia całokształtu działalności do sfery online. Działalność ta dotyczy również pracy zespołu, który został oddelegowany do domów i od tego czasu praca odbywa się zdalnie.

Faktem jest, że 90% zysków ze sprzedaży w branży modowej, pochodzi ze sklepów stacjonarnych, dlatego panująca sytuacja jest bardzo niesprzyjająca dla marek odzieżowych. Elementy w porównaniu z innymi markami modowymi nie posiadają wysokiej marży, natomiast sposób, w jaki sobie aktualnie radzą na rynku, został opracowany przez Bartosza Ladrę i polega na obniżeniu, a w zasadzie na likwidacji marży na każdy produkt. Marka nazwała to „wyprzedają kryzysową”, ale jak sama uznaje, nie należy postrzegać tego zagrania jako wyprzedają, tylko sposób na podtrzymanie płynności finansowej, co pozwala

opłacać bieżące rachunki, faktury pobrane na rzecz najnowszej kolekcji ubrań i wypłaty dla pracowników. Dodatkowo na stronie internetowej opublikowano oświadczenie, w którym marka, zapewniając o swojej transparentności i uczciwości, wyjaśnia podjęte przez nią kroki.

[...] Dlatego jako mały, wciąż jeszcze raczej lokalny biznes, jesteśmy zmuszeni podjąć specjalne środki, aby przetrwać w niełatwych czasach dla każdej firmy. Przechodzimy w TRYB AWARYJNY i rezygnujemy z części marży w trosce o naszych pracowników oraz firmę, którą tworzymy z pasją. W tak trudnym czasie niezbędne jest zachowanie ciągłości produkcji, a z kolei produkować jest sens, kiedy idzie to w parze ze sprzedażą. Dlatego jeśli planowaliście zakupy w Elementy, chcemy tymczasowo dać Wam dodatkowy powód do tego działania – obniżone ceny. Znacnie nasze stanowisko odnośnie rabatów i wyprzedaży, jednak z uwagi na dzisiejsze realia wprowadzamy wyjątek od reguły i działamy tak do momentu, kiedy sytuacja się ustabilizuje, a życie jako tako wróci do normalnego rytmu.

Utrudnieniem dla przedsiębiorstw działających na rynku odzieżowym, w tym Elementów, jest brak dostępu do hurtowni czy firm oferujących materiały lub komponenty, przez co uruchomienie procesu produkcji jest niemożliwe.

Zmiany, jakie marka wprowadziła, to przede wszystkim darmowa opcja dostawy oraz wykorzystanie nowego dostawcy – marki InPost, która w dobie epidemii wydaje się być najrzetelniejszą i najbezpieczniejszą, ze względu na oferowane dostawy bezdotykowe. Oprócz zmian w dostawie oraz w cenie produktów, marka częściej pojawia się w mediach społecznościowych, również nawołując swoich odbiorców do pozostania w domu na czas epidemii i dbania o swoje zdrowie. Jest to przejaw edukacji i troski o dobro ogółu oraz wykazanie zainteresowania panującym problemem.

W dobie epidemii i przymusowej pracy z domu marka Elementy przewartościowała swoje cele i wyznaczyła je na nowo. Jednym z nich jest praca nad wizerunkiem organizacji w mediach społecznościowych.

Myślę, że też wykorzystujemy ten czas, żeby zaistnieć jako marka.

Elementy skupia się na rozwoju w obrębie platformy Instagram, gdzie częściej zamieszcza relacje pokazujące dni pracowników spędzone w domu lub udostępnia krótkie wywiady z osobami, które określa jako „przyjaciół marki”. W mediach społecznościowych marka organizuje również różnego typu warsztaty prowadzone online, najczęściej w formie transmisji na żywo na Instagramie. W ciągu kilku tygodni odbyły się trzy takie warsztaty, pierwszy dotyczył tworzenia kolaży z różnych, łatwo dostępnych materiałów, podczas drugiego uczestnicy mogli nauczyć się parzyć kawę na różne sposoby, trzecim warsztatem była zaś lekcja jogi. Wszystkie te warsztaty były darmowe i otwarte dla każdego oraz nie dotyczyły dziedziny, z którą marka jest bezpośrednio związana, tj. mody. Są to

inicjatywy podejmowane, by zaoferować odbiorcom marki dodatkową wartość, w tym wypadku kreatywną formę spędzania czasu w bezpieczny sposób. Tym sposobem Elementy również angażują się w promocję lokalnych firm, zaangażowanych do przeprowadzenia wspomnianych warsztatów.

Marka Elementy nie podjęła się działań w zakresie wsparcia materialnego lub rzeczowego szpitali czy innych instytucji potrzebujących pomocy w czasie epidemii.

My jeszcze w tę stronę nic nie zrobiliśmy. Zastanawiamy się nad tym, jak to poruszyć, żeby pomóc i się przyczynić. Ostatnio widziałam jak jedna z marek ogłosiła, że sprzedaż z danego produktu pójdzie na wsparcie dla opieki medycznej. Myślę, że będziemy też iść w tę stronę.

Założyciele Elementów podkreślają, że działania, które nie zostaną wcześniej dogłębnie przeanalizowane i omówione przez cały zespół, nie mają racji bytu w organizacji. Przez pierwsze miesiące marka skupiała się na własnych działaniach finansowych i administracyjnych. Jak sami podkreślają, nie działają pod presją ani nieprzemyślanie, a każdy projekt musi być sprawdzony w stu procentach.

Wszelkie pozostałe kwestie, w tym przeznaczanie 1% ze sprzedaży produktów na cele społeczne pozostają bez zmian, tak jak cała polityka transparentności. Nowo wprowadzoną praktyką w organizacji jest dołączanie do zamówień klientów maseczek ochronnych, szytych przez babcię Darii Stryjek – rozmówczyni wywiadu pogłębionego. Jest to działanie, którego marka nie komunikowała wprost w swoich mediach społecznościowych.

3.3. Struktura marki i sposób funkcjonowania

Elementy aktualnie posiadają trzy sklepy stacjonarne – w Warszawie, *showroom* w Katowicach oraz studio we Wrocławiu. Ze względu na odległości od głównej siedziby marki, znajdującej się w Warszawie, gdzie stacjonuje większość zespołu, część zespołu pracuje zdalnie. Elementy plasują się w kategorii małych przedsiębiorstw, nie przekraczających liczby 50 pracowników. Na najwyższym szczeblu tej organizacji stoi Marta Garbińska-Włodarczyk, odpowiedzialna za projektowanie, oraz Bartek Ladra, który zajmuje się administracją, aspektami finansowymi oraz współpracą z kontrahentami. Często reprezentuje markę na zewnątrz organizacji, udzielając wywiadów i pojawiając się na wydarzeniach czy targach związanych z modą oraz zrównoważonym biznesem. Poza tymi dwoma osobami w Elementach pracuje kilkanaście osób, ale tylko 7 z nich zostało uznanych za „główne” i mające silniejszy wkład w tworzenie marki. Są one również wspomniane na stronie internetowej firmy i zajmują się wizerunkiem w sieci, sklepem internetowym, kontaktem z klientem zagranicznym,

produkcją ubrań oraz zarządzaniem sklepami stacjonarnymi. Osoby te uczestniczą też w odbywających się zdalnie cotygodniowych spotkaniach. Podczas nich omawiane są bieżące kwestie i problemy, a także zdawane są raporty z pracy z zeszłego tygodnia. To pozwala zachować spójność działań i ułatwia uporządkowanie kwestii organizacyjnych, które są utrudnione ze względu na rozproszenie zespołu. Daria Stryjek, koordynatorka sklepu we Wrocławiu, pracująca zdalnie jest zobowiązana do comiesięcznych spotkań odbywających się w oficjalnym biurze w Warszawie.

Strukturę marki można określić jako płaską, gdzie „jest niewiele szczebli zarządzania, komórki organizacyjne są stosunkowo duże, podobnie jak rozpiętość kierowania” (Sobczak, 2010, s. 276). Oprócz tego Elementy zaliczają się do struktury zdecentralizowanej, gdzie decyzje podejmowane są na spotkaniach pracowników i niesformalizowanej, gdzie brak jest formalnych regulacji, a zarządzający wraz z pracownikami kierują się rozwojem umiejętności personalnych, zaufaniem i wzajemnymi relacjami. W wywiadzie został podkreślony sposób pracy i otwartość kierowników na nowe pomysły osób z zespołu. Jako przykład została przytoczona sytuacja, w której jedna z pracownic zaproponowała nowe zastosowanie dla istniejącego produktu. Pomysł wdrożenia jednej rzeczy w dwóch wariantach został zastosowany, po konsultacjach całego zespołu. Kolejnym przykładem otwartości na zmiany i pomysły pracowników jest wdrożenie recyklingowanych opakowań przeznaczonych do wysyłki, co zwiększa zużycie odpadów, powoduje uzyskanie przestrzeni w biurze oraz daje satysfakcję pomysłodawcy, będącej jedną z osób zatrudnionych w Elementach.

Pracownicy zaangażowani są również w proces produkcyjny ubrań, często wykroje oraz późniejsze poprawki czy pomiary wykonywane są na osobach sprawujących takie stanowiska, jak zarządzanie mediami społecznościowymi czy sklepem internetowym, tj. całkowicie odległe od produkcji. Ponadto nowo stworzone ubrania muszą przejść fazę testową, która odbywa się wśród personelu marki. Z moich obserwacji wynika, że członkinie zespołu dostają ubrania na stałe, które później testują, nosząc je na co dzień. Jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie, dzięki tej taktyce wprowadzone zostało wiele udogodnień, jak na przykład wszywanie materiału podtrzymującego opadające ramiączka sukienki.

Firma Elementy na terenie swojego biura w Warszawie posiada również szwalnię oraz pracownię, zwaną przez organizację jako „lokalna manufaktura” (<https://elementywear.com/pl/24/o-nas>). W tym miejscu projektowane są ubrania, następnie odbywa się ich produkcja, która w większości ma miejsce w Warszawie, na terenie siedziby Elementów, po części jest także zlecana kontrahentom w Łodzi. W siedzibie Elementów implementowane są wszystkie poprawki do projektów oraz organizowane są sesje zdjęciowe, które później wykorzystuje się w kampaniach promocyjnych kolekcji na stronie internetowej oraz w mediach społecznościowych.

Organizacja Elementy nie uzyskuje dofinansowań oraz dotacji od państwa czy podmiotów zewnętrznych, wydaje się być w tej kwestii w pełni samodzielna, co często jest podkreślane w wywiadach z zarządzającymi firmą. Niestety, w znaczący sposób ogranicza to przedsiębiorstwo w zakresie działań, których może się podejmować. Jak wspomniała Daria Stryjek:

Zagrożeniem jest też to, że nie mamy wielkich budżetów na reklamy, sesje zdjęciowe, na rzeczy związane z moim działem. Nie możemy sobie pozwolić na zatrudnienie modelki high fashion, która zachwyci wszystkich odbiorców, albo wejść we współpracę ze znanym fotografem, chociaż bardzo byśmy chcieli. Niestety nie mamy takich możliwości, więc wszystko dzieje się na zasadzie szukania takich osób wśród znajomych. Oni nas wspierają i pomagają. (...). Teraz wypuszczając kolekcję dzinsów dostałam sporo pytań o zdjęcia, filmiki na różnych sylwetkach w różnych pozach. No niestety, bardzo byśmy chcieli, ale czasami jest ciężko pogodzić takie rzeczy. To też jest minusem, bo jest zagrożenie, że zgubimy się gdzieś w gąszczu marek, nie wyróżnimy się kampaniami, sesjami, tak jak one, bo nie mamy na to pieniędzy.

Mimo niskich nakładów budżetowych przeznaczanych na promocję i wizerunek marki, jest ona porównywana z największymi graczami, takimi jak Zara, H&M czy Reserved, o czym świadczy jej obecność we wrocławskim centrum handlowym Renoma. Pomimo dysponowania niewielkimi środkami finansowymi, których często nie wystarcza na działania promocyjne, marka Elementy posiada niską marżę na swoich produktach. Przyjęło się, że w branży odzieżowej nakłada się 500–600% marże, natomiast w badanej firmie marża oscyluje wokół 100%.

Funkcjonowanie marki modowej bezpośrednio wiąże się z tworzeniem, a później sprzedażą produktów. Elementy tworzy dwie kolekcje ubrań w ciągu roku, jest to kolekcja wiosna – lato oraz jesień – zima. Głównym projektantem odzieży jest założycielka Marta Garbińska-Włodarczyk, której w pracy pomaga asystentka. Cały proces produkcji, rozpoczynający się wybraniem materiału, późniejszym zaprojektowaniem ubrania i jego uszyciem, odbywa się w szwalni oraz pracowni należącej do biura Elementów. Jak wspomniała Daria Stryjek w wywiadzie:

Oni w Warszawie są praktycznie obok siebie tak, że możesz wyjść w kapciach do szwalni, później przejść się do działu projektowania, a za chwilę na magazyn. Także to wszystko jest w jednym miejscu, na jednym piętrze. Nie ukrywamy, że to działa, bo gdybyśmy nie mieli szwalni pod własnym dachem, to też byśmy nie mieli wpływu na dużo rzeczy.

Stanowi to znaczne ułatwienie dla marki, ze względu na możliwość stałego kontrolowania procesu produkcji oraz wprowadzania natychmiastowych zmian, jeżeli takowe są konieczne.

Firma decyduje się na zlecenie produkcji, jeśli nie dysponuje odpowiednimi maszynami lub materiałami. Tak było w przypadku produkcji dzierganych czapek, podczas której Elementy nawiązały współpracę z niewielką dziewiarską firmą, znajdującą się na warszawskiej Pradze. Jak podkreśliła Daria Stryjek:

Dzięki temu wsparliśmy starszego Pana, zamawiając u niego czapki.

Proces produkcyjny rozpoczyna się wyborem materiału oraz upewnieniem się co do jego dostępności. Następnie powstaje projekt danego ubrania, w którego tworzenie zaangażowana jest główna projektantka Elementów – Marta Garbińska-Włodarczyk, jej asystentka oraz konstruktorka odzieży. Gotowy projekt w jednym rozmiarze kierowany jest do szwalni, gdzie jest poprawiany do ostatecznej wersji, po to by zostać przełożonym na pozostałe rozmiary przez panią konstruktor. Kolejnym etapem produkcji jest faza testów, w który, tak jak zostało wspomniane, zaangażowany jest cały zespół Elementów. Dana rzecz jest weryfikowana, tj. noszona przez pracownice, przez dany okres, po to by później wprowadzić ostateczne zmiany czy udogodnienia. Jak wspomniała moja rozmówczyni:

Gdy testowałam sukienkę Vanity – która składa się z halki i takiego przezroczystego materiału, to odkryłam, że spada ramiączko od halki. Dzięki temu wszyliśmy małą tasiemkę, która mocuje halkę. Jest bardzo wygodna i sprawdza się we wszystkich okolicznościach.

Jeżeli projekt wzbudza wątpliwości, jest kierowany najpierw do sklepu stacjonarnego, gdzie pracownicy sklepu proszą o opinię odwiedzające klientki. Okazuje się to przydatną techniką również przy wprowadzaniu nowych produktów, ponieważ jak zaznaczyła Daria Stryjek:

Wtedy wychodzi dużo rzeczy, które możemy później wprowadzać. Przy sukience Marzec, wiele kobiet się zachwycało jej krojem i fasonem, jedyne zażalenie dotyczyło jej niefunkcjonalności podczas jesieni i zimy, bo Marzec ma krótki rękaw. Dzięki temu powstała sukienka Marcel, która jest nawiązaniem do sukienki Marzec, z jedną zmianą. Posiada długi rękaw. Więc to są takie sprawy, które wyłapujemy już przy współpracy z naszymi klientkami.

Ostatnim etapem, poprzedzającym debiut danej rzeczy jest sesja zdjęciowa, która później stanowi element promujący daną kolekcję.

3.4. Rynek mody w Polsce – szanse i zagrożenia dla Elementów

Funkcjonowanie na polskim rynku, jak się okazuje, nie jest łatwym zadaniem. Organizacja Elementy, debiutując na targach HUSH Warsaw w 2015 roku,

miała okazję uczestniczyć w nich wraz z innymi markami, z których większość nie dotrwała do dzisiaj. Jediną aktualną konkurencją jest marka Nago, jednak jak podkreśliła rozmówczyni w wywiadzie, w tej branży nie występuje typowa rywalizacja, stosunki są dobre i przyjazne.

Bardzo im kibicujemy i się też cieszymy z tego, bo im więcej takich marek powstanie, tym klient będzie kupował więcej rzeczy dobrej jakości i będzie powielał zakupy u polskich marek.

Daria Stryjek zwraca uwagę na problem finansowania lokalnych przedsiębiorstw na polskim rynku, a raczej jego brak oraz obowiązek płacenia wysokich podatków. Z kultowego płaszcza, produkowanego przez Elementy, którego cena to 499 zł, odprowadzony musi zostać podatek w wysokości 94 zł. Jest to prawie jedna piąta wartości całego ubrania.

Jak wynikało z rozmowy, organizacja nie otrzymuje wsparcia publicznego oraz żadnej pomocy finansowej, jest w pełni samodzielna. To wiąże się z okrojonym budżetem, a co się z tym wiąże – brakiem środków na działania marketingowe i sprzedażowe.

Nie możemy sobie pozwolić na zatrudnienie modelki high fashion, która zachwyci wszystkich odbiorców, albo wejść we współpracę ze znanym fotografem, chociaż bardzo byśmy chcieli. Niestety nie mamy takich możliwości, więc wszystko dzieje się na zasadzie szukania takich osób wśród znajomych.

Jest to spore zagrożenie, uwzględniając fakt, że marka traktowana jest niemalże na równi z wielkimi graczami marek sieciowych, które przeznaczają na promocję oraz kampanię dużą część swoich budżetów.

Kolejnym zagrożeniem wynikającym z niskich nakładów produkcyjnych firmy, jest ograniczony dostęp do materiałów. Daria Stryjek podkreśliła w wywiadzie, że:

Jeśli jakaś fabryka produkuje świetny materiał, na którym nam zależy, to zazwyczaj, kiedy informujemy ile chcemy belek materiału, to nawet nie podejmuje z nami rozmowy na temat sprzedaży, bo jesteśmy dla niej nieopłacalni.

Dlatego też pozyskiwanie materiału wiąże się z miesiącami poszukiwań, którymi najczęściej zajmuje się współzałożyciel marki – Bartosz Ladra.

Kolejnym zagrożeniem jest bariera cenowa, która nadal istnieje w przekonaniach konsumentów.

Widzę, u mnie w sklepie, we Wrocławiu, że osoby, które przychodzą nawet nie patrzą na metkę i stwierdzają, że cena jest z pewnością zawyżona. Często słyszymy jak mówią, że na pewno ich nie stać, że jak polska marka to na pewno wysokie ceny.

Marka Elementy posiada w swoim asortymencie zarówno ubrania niższej półki cenowej, jak i asortyment premium. Niestety, nadal zauważalnym problemem są oczekiwania klientów, którzy częściej sięgają po tańsze zamienniki nieróżniące się jednak znacznie ceną produktu.

Nasz t-shirt wykonany z naprawdę świetnych materiałów kosztuje 79 zł, co według mnie jest świetną ceną. Stworzyliśmy tę kolekcję, też po to, żeby złamać ten schemat myślenia i bariery cenowe i pokazać, że polskie wcale nie znaczy drogie.

Elementy posiada niską marżę, około 100% marżę na swoje produkty, co również wywołało wiele kontrowersji wśród osób pracujących na rynku mody.

Wiele osób, patrząc na nasze produkty i nałożoną na nie marżę dziwi się, że nadal funkcjonujemy. Bo w branży modowej raczej nakłada się około 500–600% marży, a my mamy 100%. Chcemy być uczciwi i wolimy robić biznes tak, jak czujemy. Jako marka chcemy traktować klientów tak, jakbyśmy sami chcieli być traktowani.

Szanse i zagrożenia, a zarazem mocne i słabe strony organizacji rzetelnie ukazuje analiza SWOT (tab. 1), służąca interpretacji strategii przedsiębiorstw, w tym przypadku marki Elementy. Jak podkreślają Krzysztof Obłój oraz Maciej Trybuchowski, analiza SWOT charakteryzuje się jednoznacznością i dużą wymownością (2010, s. 140).

Elementy wydaje się być organizacją zadowoloną z podejmowanych działań oraz realizowanych projektów. Daria Stryjek zwróciła uwagę jedynie na potrzebę edukacji społeczeństwa, którą firma chce spełniać. Niezadowolenie marki w kontekście prowadzonych działań na rzecz strategii odpowiedzialnego biznesu budzi jedynie niedoinformowanie odbiorców i kulejąca komunikacja o prowadzonych projektach. Wynika to z natłoku bieżących zadań i niewystarczającej liczby pracowników.

[...] jestem trochę niezadowolona z faktu, że o tym głośno nie mówimy, nie komunikujemy. (...) To nie wynika z tego, że nie chcemy, tylko jesteśmy małym zespołem, który musi ogarnąć całą tę markę.

Elementy aspirują do marki kompleksowej, oferującej ubrania na każdą okazję, a także dodatki i nadal ma w zamiarze rozwijać współpracę z innymi, polskimi markami.

Wydaje mi się, że nie można się zamykać tylko na jedną branżę, trzeba się otwierać na to co mamy też wokół siebie, nawet gdy na pozór nie ma to nic wspólnego z charakterystyką naszego biznesu.

Tabela 1. Analiza SWOT organizacji Elementy pod względem prowadzonych działań w zakresie strategii CSR

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> – pełna kontrola nad produkcją (posiadanie własnej szwalni) – transparentność silnym wyróżnikiem marki – sprawna komunikacja w zespole – zintegrowany zespół – wsparcie od pracodawców względem pracowników – autentyczność – spójność komunikacji – lokalność – angaż w liczne projekty – silnie rozbudowana strategia CSR – silna współpraca z polskimi markami (Elementy określa się jako ambasadora tych marek) 	<ul style="list-style-type: none"> – brak wsparcia ze strony państwa – niski budżet na działania promocyjne – utrudniony dostęp do materiałów – ograniczony asortyment oferowanych produktów – słaba komunikacja nt. CSR względem odbiorców – trudności w przeciwdziałaniu nadprodukcji – rozproszenie zespołu – używanie materiałów nieekologicznych (np. wełna, kaszmir) – niskie marże produktowe – niewystarczający wkład w edukację konsumentów
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> – niewielka konkurencja – innowacyjność w podejściu do biznesu – zintensyfikowanie działań w sferze online – dopasowywanie się marki do potrzeb konsumentów – elastyczność w działaniu – wzrost popytu na produkty ekologiczne i produkowane w sposób zrównoważony – wsparcie lokalnych marek względem Elementów – otwieranie się na rynki zagraniczne – planowanie wdrażania projektu wypożyczalni ubrań – otwarcie punktów sprzedaży w największych miastach Polski 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost kosztów własnych – nadchodzący kryzys gospodarczy – rosnąca konkurencja – niechęć do współpracy dużych koncernów z materiałami w stosunku do małych przedsiębiorstw – utrudniony dostęp do materiałów ekologicznych – wzrastające oczekiwania i wymagania konsumentów

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Współpraca ta wiąże się z otwieraniem nowych punktów sprzedaży o charakterze *concept store*, do których Elementy mają możliwość zaangażowania innych marek i kontynuowania współpracy z nimi.

W planach firmy jest otwarcie sklepów w największych miastach w Polsce, takich jak Kraków, Poznań czy Trójmiasto oraz ekspansja na rynki zagraniczne, a szczególnie skupienie się na otwarciu sklepu w Berlinie. Nie jest to problemem dla marki, która od początku komunikuje się dwujęzkowo – w języku polskim i angielskim.

Aktualna strategia CSR i działania prospołeczne pozostają bez zmian, natomiast Elementy pracuje nad nowymi projektami, które pomogą zmniejszyć negatywne oddziaływanie na środowisko oraz szerzyć ideę recyklingu. Pomóc

w tym ma projekt, który polegałby na możliwości wypożyczenia ubrań marki, jednak jego realizacja jest w fazie planowania. Elementy planuje również współpracę z Fundacją Ciuch w Ruch, zajmującą się recyklingiem ubrań, który marka Elementy chce w swojej firmie rozwijać poprzez udostępnianie możliwości oddawania do specjalnych pojemników w sklepach stacjonarnych nienoszonych przez klientki ubrań. Ubrania te zostaną następnie poddane recyklingowi.

Kolejnym działaniem, które marka chce rozwijać jest edukacja zarówno społeczeństwa, jak i polskich projektantów tworzących swoje marki. W planach jest stworzenie odrębnej zakładki na stronie internetowej Elementów, która na celu ma edukację klientów w kontekście zrównoważonej produkcji mody. Ponadto marka zamierza nadal współpracować z Uniwersytetem Ekonomicznym.

Podsumowanie

Postawione pytania badawcze dotyczyły analizy strategii społecznej odpowiedzialności biznesu w polskiej marce modowej Elementy, na co składało się poznanie katalizatora wprowadzenia takich działań, jak strategia społecznie odpowiedzialnego biznesu realizowana w zakresie ekologii, stosunku względem pracowników i działań na rzecz społeczeństwa, a także zagrożeń, z którymi organizacja mierzy się, realizując tę strategię. Celem było ustalenie faktyczności działań prowadzonych przez markę Elementy w zakresie strategii CSR, tj. przełożenia ich na rzeczywistość.

Na podstawie zrealizowanych badań można wskazać, że organizacja Elementy jest marką przejrzystą w swych działaniach, a jedną z najważniejszych konkluzji jest poznanie motywacji wprowadzania strategii CSR, w którym byli przywódcy odgrywają istotną rolę w kulturze organizacyjnej Elementów.

Strategia CSR w swoich założeniach zakłada działanie długookresowe, stawiające sobie za cel ciągły rozwój, doskonalenie i odpowiadanie na zmieniające się wymagania rynkowe. W Elementach była ona wdrożona od początku istnienia organizacji, co trwale wpisało się w jej działania i postrzeganie wśród odbiorców. Kluczową rolę w strategii odpowiedzialności biznesu organizacji Elementy jest ruch transparentności. Jak wynika z wywiadów i przeglądu firm na rynku polskim, jest to pierwsza organizacja wprowadzająca takie rozwiązania. W tekście Moniki Kostery, podzielono tę strategię według motywacji jej realizowania, na „altruistyczną” i „strategiczną” (Kostera i Śliwa, 2012, s. 46). Wnioskując na podstawie przeprowadzonych badań, można stwierdzić, iż organizacja Elementy realizuje pierwszy wskazany rodzaj strategii odpowiedzialnego biznesu, który nie skupia się na maksymalizacji zysków ze sprzedaży. Świadczy o tym zarówno pobłażliwe traktowanie idei transparentności przez uczestników rynku, pomimo którego Elementy wprowadziło tę strategię, jak i niechęć do

nachalnych strategii sprzedażowych i zapewnianie o kierowaniu się dobrem ogółu społeczeństwa w podejmowanych działaniach. Działania, szczególnie te podejmowane względem polskich przedsiębiorstw, zawierana z nimi współpraca i okazywane wsparcie nie były dobitnie komunikowane względem odbiorców, co może również świadczyć, że motywacją do ich podjęcia nie był wynik sprzedażowy i zysk w postaci środków materialnych, a faktyczna poprawa funkcjonowania wspomnianych przedsiębiorstw na rynku i szerzenie wyznawanych wartości zawartych w misji organizacji, tj. wsparcia dla innych przedsiębiorstw oraz propagowanie idei zrównoważonego rozwoju. W komunikacji względem odbiorców rzadko pojawiają się także treści dotyczące podejmowanych projektów na rzecz ochrony środowiska, edukacji czy działań charytatywnych. Oczywiście odbija się to na wizerunku marki wśród odbiorców śledzących ją w mediach społecznościowych, ale ukazuje, że działania te są prowadzone z potrzeby wyższych wartości, nie z potrzeby osiągnięcia prestiżu.

Główny wniosek dotyczy wpływu przywódcy oraz kultury organizacyjnej na podejmowane działania w kontekście wdrażania strategii odpowiedzialnego biznesu. W organizacji pracownicy utożsamiają się z marką, która jest dla nich nie tylko miejscem pracy, lecz także wpływa na styl życia oraz życie prywatne. Idealistyczne wartości, które wyrażają zarządzający zyskują uznanie wśród pracowników, przez co dostrzegają oni sens i potrzebę prowadzenia firmy nie tylko ze względów rentowych, lecz także wpływu na otoczenie, środowisko i rynek, tym samym społeczeństwo w pozytywny dla niego sposób. Badania ukazały dominującą rolę przywódcy w tworzeniu, rozwoju i późniejszym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa z rozbudowaną strategią CSR.

Ricky Griffin podkreślał, że przywództwo niekoniecznie uzupełnia się z zarządzaniem (Griffin, 2017, s. 555), jednak w organizacji Elementy występuje korelacja między tymi dwoma pojęciami. Zarządzanie, tj. w ujęciu tradycyjnym planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie ukierunkowane na osiągnięcie celu, nie jest równoznaczne z posiadaniem przez menedżera, zarządzającego organizacją, kompetencji przywódcy, tj. wpływania w sposób charyzmatyczny na członków zespołu (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 337), jednak w celu skutecznego zarządzania organizacją powinien takowe posiadać. Zdaje się, że Marta Garbińska-Włodarczyk oraz Bartosz Ladra – współzałożyciele Elementów dysponują kompetencjami zarówno menedżerskimi, jak i przywódczymi. Jak zostało wspomniane, organizacja zarządzana jest z orientacją na ludzi, w której to „lider stara się utrzymać dobre stosunki interpersonalne, dba o dobro pracowników, akceptuje różnice w grupie zwolenników – podwładnych” (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 337). Z badań wynika, że menedżerowie, którzy zarządzają w ten sposób organizacją zyskują lepsze wyniki na rynku, dodatkowo zaś powoduje to wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy

w zespole (Kostera, Kownacki i Szumski, 2010, s. 337). Jak wspominał Ricky Griffin (2017, s. 560):

Menedżerowie wykorzystujący zachowanie skoncentrowane na pracownikach interesują się stworzeniem spójnego zespołu roboczego i zapewnieniem, aby pracownicy byli zadowoleni z wykonywanej pracy. Podstawową ich troską jest dobro podwładnych.

Współzałożyciele organizacji Elementy są przywódcami wyznającymi idealistyczne wartości. To liderzy, którzy stawiają sobie za cel poprawę i doskonalenie otaczającej ich rzeczywistości, nawet kosztem strat finansowych. Jak wynika z badań, przeprowadzonego wywiadu i obserwacji, oboje stanowią źródło inspiracji dla personelu. Daria Stryjek wyraźnie akcentowała istotę charyzmy i innowacyjnego podejścia Marty Garbińskiej-Włodarczyk oraz Bartosza Ladry do zarządzania organizacją, często wbrew przekonaniom ogółu. Przykładem jest wprowadzenie transparentności i konsekwentna jej realizacja, pomimo braku wsparcia ze strony państwa czy innych przedsiębiorców. Wydaje się, że stosunki między pracownikami, panująca tam integrująca pracowników kultura organizacyjna mają wpływ na wszelkie działania, jakie są podejmowane w organizacji. Ważnym aspektem w tej kwestii są możliwości rozwoju oferowane pracownikom przez menedżerów, a także otwartość na zmiany w funkcjonowaniu organizacji. Jak wspomniała Agnieszka Sokołowska w publikacji „Spoleczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy”, uwidacznianiu postaw społecznie odpowiedzialnych w małych przedsiębiorstwach sprzyja postawa otwartości na zmiany, elastyczność i dynamika, a także postawa przywódcy, który powinien charakteryzować się wysokim poziomem wiedzy oraz świadomości rynkowej (Sokołowska, 2009).

Niewątpliwym atutem i wyróżnikiem strategii odpowiedzialnego biznesu w marce Elementy jest transparentność działań. Jest to niezwykle istotne, szczególnie obecnie, kiedy to wspomniana przejrzystość jest oczekiwana przez konsumentów, również na rynku polskim, gdzie w ostatnim czasie wystąpiło wiele kryzysów marek zajmujących się produkcją i sprzedażą ubrań. Przykładem jest tak zwany „kryzys metkowy” marki Veclaim, ale również polskiej marki Local Heroes czy producenta biżuterii Wishbone Fine Jewellery. Przyczyną kłopotów wspomnianych firm było zatajanie informacji na temat produkcji i fałszywe informowanie konsumentów o miejscu i sposobie tworzenia ich asortymentu. Takie postępowanie spowodowało kryzys wizerunkowy marki, utratę wypracowanej renomy, ale przede wszystkim utratę zaufania konsumentów. To pokazuje, jak istotna jest transparentność i przejrzysta komunikacja organizacji w stosunku do swoich odbiorców.

Elementy nie można określić jako organizację w pełni zrównoważoną, jednak z pewnością można opisać ją jako organizację permanentnie się rozwija-

jącą i dążącą do bycia w pełni ekologiczną, zrównoważoną i transparentną. W komunikacji na zewnątrz organizacji podkreśla się również prawdziwość, odchodząc od opinii jakoby była w pełni ekologiczna, zrównoważona i funkcjonowała bez zarzutu. Jest to oczywiście dobra praktyka, ze względu na faktyczność tych stwierdzeń. Elementy nie są organizacją w pełni ekologiczną, choćby ze względu na używanie przez nich materiałów, takich jak wełna czy kaszmir ani w pełni zrównoważoną. Nurtującym pytaniem w tej kwestii jest, czy moda i marki sprzedające nowe ubrania można w ogóle takowymi nazwać. Mimo wszystko jest to proces napędzania konsumpcjonizmu, wiążący się z ciągłą produkcją materiałów i tym samym nowych produktów trafiających do obiegu, który zdecydowanie nie jest obiegiem zamkniętym. Marka wykorzystuje materiały pochodzące z recyklingu, jednak nie dotyczy to każdej rzeczy będącej w asortymencie organizacji. Oprócz produkcji, istnieją również wątpliwości co do dostawy produktów. Elementy korzystają z rozwiązania, które pozwala zdecydować czy dana rzecz może zostać wysłana w użytym wcześniej opakowaniu, jednak nie każdy konsument wyraża na to zgodę. Te aspekty powodują, że przedsiębiorstwa w branży odzieżowej nie mogą zostać nazwane w pełni ekologicznymi i zrównoważonymi.

Jak wynika z przedstawionych wyżej badań, strategia społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji modowej Elementy jest umotywowana charyzmatą i przywództwem zarządzających organizacją. Ruch transparentności jest konsekwentnie realizowany i wpisany w etos marki od samego początku jej funkcjonowania, pomimo negatywnych opinii osób z zewnątrz. Niewątpliwie firma nie rozwijałaby się w takim stopniu, gdyby nie zaangażowanie pracowników, ich idealistyczne podejście zaczerpnięte od zarządzających i przekonanie o słuszności prowadzonych działań. Strategia ta wpływa niejednoznacznie również na charakter realizowania projektów przedsiębiorstwa i pozyskiwania klientów. Wydaje się, że organizacja, za sprawą charakteru funkcjonowania, nabywa lojalnych i wiernych konsumentów, którzy wyznają podobne wartości, utożsamiając się z marką.

Zastosowany wywiad pogłębiony z jedną z pracownic marki Elementy pozwolił przyjrzeć się działalności wewnątrz organizacji, poznać motywację wprowadzenia strategii CSR, ocenić sposób traktowania pracowników i ich stosunku oraz motywacji do stawianych im obowiązków. Niewątpliwie praca stanowiłaby o swojej wartości w wyższym stopniu, gdyby wywiady pogłębione zostały przeprowadzone z więcej niż jednym pracownikiem. Wtedy możliwe byłoby zbadanie organizacji dogłębniej.

Przeprowadzone badania i późniejsza ich analiza dowodzą, że jest to temat istotny i warty zgłębienia. Strategia CSR została opisana przez badaczy nurtu zarządzania w wielu pracach – w publikacji Moniki Kostery oraz Martyny Śliwy zostało opisane zjawisko korporacyjnej odpowiedzialności biznesu, jej definicyj-

ność oraz zasady, które warto zaimplementować w strategiach przedsiębiorstw. Pojęcie „CSR” zostało również szeroko opisane w publikacji pod redakcją Iwony Gos „Spoleczna odpowiedzialność biznesu”, która stanowi kompendium teoretycznej wiedzy na temat definicji, filarów, koncepcji i inicjatyw, które firmy realizujące strategię CSR powinny podjąć. Marcin Żemigala w swojej publikacji „Strategia odpowiedzialnego biznesu” odniósł się również do kultury nowoczesnej organizacji w kontekście strategii odpowiedzialnego biznesu. Poza tymi publikacjami istnieją również rozdziały książek poświęcone tej tematyce – Ricky Griffin poświęcił etyce organizacji rozdział czwarty w swojej książce „Podstawy zarządzania organizacjami”. Niewątpliwie wśród prac brakuje tych dotyczących branży modowej. Pionierskie badania zostały przeprowadzone przez Michała Wójciaka, podejmującego się ujęcia problematyki zarządzania autorską marką w kontekście przemian na polskim rynku odzieżowym. Szeroko opisuje on sytuację na polskim rynku mody zarówno pod kątem historycznym, jak i współczesnej jego kondycji, skupiając się na działaniach marketingowych podejmowanych przez firmy w branży odzieżowej.

Prace, które powstały dotyczą ogółu zjawiska, jakim jest odpowiedzialna moda, jak przykładowo publikacja Magdaleny Płonki „Etyka w modzie, czyli CSR w przemyśle odzieżowym” czy pod redakcją Agaty Rudnickiej „Moda na alternatywę, czyli o odpowiedzialności w branży modowej”. Brakuje badań, które prezentowałyby wagę realizowania strategii odpowiedzialnego biznesu na podstawie konkretnych marek modowych, deklarujących o jej realizacji.

Badana organizacja w swojej strategii CSR intensyfikuje swoje działania na ciągłym rozwoju transparentnych działań. Wydaje się być to tematem mało popularnym w polskiej literaturze zarządzania, a na pewno w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem na rynku modowym, ze względu na ograniczoną liczbę prac powstałych w tym temacie. Istotę tego zjawiska potwierdzają również ostatnie wydarzenia w branży mody, tj. kryzys wizerunkowy polskich firm odzieżowych, w których pracownicy z premedytacją udostępniali nieprawdziwe informacje odnoszące się do procesu produkcji ubrań, co negatywnie odbiło się na wizerunkach tych organizacji i ich postrzegania przez konsumentów.

Bibliografia

- Berners-Lee, M. (2010). *How Bad are Bananas*, Londyn: Profile Books.
- BOF i McKinsey&Company. (2019). *The Year Ahead: The Case for Radical Transparency*. 10 January. Pozyskano z: <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-year-ahead-the-case-for-radical-transparency> (06.04.2020).
- BOF i McKinsey&Company. (2019a). *State of Fashion 2019*. Pozyskano z: https://cdn.businessoffashion.com/reports/The_State_of_Fashion_2019_v3.pdf (06.04.2020).

- Buczkowski, B., Doroczyński, T., Kuna-Marszałek, A., Serwach, T. i Wieloch, J. (red.). (2016). *Społeczna odpowiedzialność biznesu. Studia przypadków firm międzynarodowych*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chapagain, A.K., Hoekstra, A.Y., Savenije, H.H.G. i Gautam, R. (2005). *The Water Footprint of Cotton Consumption. Value of Water Research Report Series No. 18*. The Netherlands: UNESCO-IHE Delft. Pozyskano z: <https://waterfootprint.org/media/downloads/Report18.pdf> (06.04.2020).
- Ciesielski, M. (2014). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, 1.
- CIOP-PIB. (b.d.). *Formaldehyd nr CAS: 50-00-0*. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy. Pozyskano z: <http://archiwum.ciop.pl/11342.html> (06.04.2020).
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Drucker, P. (1994). *Praktyka zarządzania*. Kraków: Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Ekokonsument. (1999). *Bawełna konwencjonalna*. Pozyskano z: https://www.ekonsument.pl/s128_bawelna_konwencjonalna.html (06.04.2020).
- Esbud. (2015). *Życie śmieci – jak długo rozkładają się odpady*. 22 września. Pozyskano z: <https://esbud.pl/zycie-smieci-jak-dlugo-rozkladaja-sie-odpady/> (06.04.2020).
- Fashion Revolution. (2020). *Fashion Transparency Index. 2020 edition*. Pozyskano z: https://issuu.com/fashionrevolution/docs/fr_fashiontransparencyindex2020?fr=sNmI5NzYxMD-k0OA; <https://www.fashionrevolution.org/about/transparency/> (15.05.2020).
- Fitte, H. (1996). Prymat osoby w przedsiębiorstwie. *Społeczeństwo*, 1.
- Fletcher, K. (2008). *Sustainable Fashion and Textiles: Design Journeys*. London: Routledge.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 września.
- Gadomska-Lila, K. (2012). Społeczna odpowiedzialność biznesu w obliczu kryzysu gospodarczego. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, 28.
- Global Labour Justice. (2018). *Gender Based Violence in the H&M Garment Supply Chain. Workers Voices from The Global Supply Chain: A Report to the ILO 2018*. Pozyskano z: <https://www.globallaborjustice.org/handm-report/> (05.04.2020).
- Griffin, R. (2006). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <https://4f.com.pl/4fpomaga> (20.05.2020).
- <https://elementywear.com/pl/24/o-nas> (20.05.2020).
- <https://www.levistrauss.com/values-in-action/social-impact/profits/> (06.04.2020).
- Jemieliński, D. (red.). (2012). *Badania jakościowe* (T. 1, 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Johansson, E. (2010). *Slow Fashion: The Answer for a Sustainable Fashion Industry. Master's Thesis*. Borås, Sweden: University of Borås.
- KE. (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper*. July, Brussels. Pozyskano z: https://kampaniespoleczne.pl/wp-content/themes/Kampaniespoleczne/pliki/plik_20100916114504_855.pdf (05.04.2020).

- KE. (2011). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels.
- Klein, N. (2004). *No logo*. Tłum. H. Pustuła. Izabelin: Wydawnictwo Świat Literacki.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Koźmiński, A. (1995). Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry. *Przegląd Organizacji*, 7, 17–20.
- Kostera, M. i Koźmiński, A. (1997). Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry. W: J. Dietl, W. Gasparski (red.), *Etyka biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska SA.
- Kostera, M., Kownacki, S. i Szumski, A. (2010). Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A i Piotrowski, W. (red.). (2010). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński, A.K. i Latusek-Jurczak, D. (2017). *Rozwój teorii organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- KPMG i FOB. (2014). *Spoleczna odpowiedzialność biznesu: fakty, a opinie. CSR oczami dużych i średnich firm w Polsce*. Pozyskano z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/Raport-Spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu-fakty-a-opinie-KPMG-FOB-2014.pdf> (18.05.2020).
- KPMG. (2019). *Rynek mody w Polsce. Wyzwania*, listopad. Pozyskano z: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/11/pl-raport-kpmg-w-polsce-pt-rynek-mody-w-polsce-2019.pdf> (05.04.2020).
- Kuhn, Th. (2001). *Struktura rewolucji naukowych*. Tłum. H. Ostromecka. Warszawa: Aletheia.
- Leon XIII (1931). *Encyklika „Rerum novarum” w kwestii socjalnej o położeniu robotników*. Warszawa: Wydawnictwo Te Deum.
- Levi Strauss & CO. (b.d.). *We are invested in making the world a better place. Profist*. Pozyskano z: <https://www.levistrauss.com/values-in-action/social-impact/profits/> (06.04.2020).
- Lord, E. (1926). *The Fundamentals of Business Ethics*. Nowy Jork: The Ronald Press Company.
- Morgan, A. (reż.). (2015). *The True Cost* [DVD]. Life Is My Movie Entertainment. Francja.
- Oblój, K. i Trybuchowski, M. (2010). Zarządzanie strategiczne. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- PKO BP. (2019). *Branża odzieżowa. Wzrost znaczenia polskich eksporterów na świecie*. PKO Bank Polski, czerwiec. Pozyskano z: https://wspieramyeksport.pl/api/public/files/1656/PKO_BRANZA_ODZIEZOWA_2019.pdf (05.04.2020).
- Płonka, M. (2013). *Etyka w modzie, czyli CSR w przemyśle odzieżowym*. Warszawa: Wydawnictwo em pe studio design.
- PwC i Związek Polskich Pracodawców Handlu i Usług. (2020). *Polski sektor modowy na krawędzi. Wpływ COVID-19*. 30 marca. Pozyskano z: <https://www.pwc.pl/pl/pdf-nf/2020/polski-sektor-modowy-wplyw-covid19.pdf> (06.04.2020).
- Sanders, L. i Mawson, J. (2019). *The 2019 Ethical Fashion Report. The Truth behind The Barcode*. Baptist World Aid Australia, New Zealand, April. Pozyskano z: business-humanrights.org/sites/default/files/documents/FashionReport_2019_9-April-19-FINAL.pdf (06.04.2020).

- Smith, A. (2002). *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sobczak, A. (2010). Struktury organizacyjne. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Soin, M. (2018). CSR i problem organizacyjnej hipokryzji. *Prakseologia*, 160, 223–240.
- Sokołowska, A. (2009). Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa – przejawy i dylematy. *E-mentor*, 5. Pozyskano z: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/691> [Data odczytu: 10.06.2020].
- Strumińska-Kutra, M. i Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe, metody i narzędzia* (t. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne zarządzanie*, 2.
- Theuvs, M., Sandjojo, V. i Vogt, E. (2017). *Branded Childhood. How garment brands contribute to low wages, long working hours, school dropout and child labour in Bangladesh*. Amsterdam: SOMO, January. Pozyskano z: <https://www.somo.nl/wp-content/uploads/2017/01/Branded-childhood-web.pdf> [Data odczytu: 05.04.2020].
- Walków, M. (2016). *Ile kosztuje wyprodukowanie T-shirta? W Bangladeszu to tyle co nic*. *Business Insider*, 17 lipca. Pozyskano z: businessinsider.com.pl/finanse/handel/ile-kosztuje-t-shirt-gdzie-szyje-ubrania-lpp/5ct7nlf (06.04.2020).
- Walków, M. (2019). *Pokolenia na rynku pracy w Polsce – kim są baby boomers, X, Y i C?* *Business Insider*, 25 października. Pozyskano z: <https://businessinsider.com.pl/rozwoj-osobisty/kariera/millennials-pokolenie-x-y-z-i-baby-boomers-kim-sa-na-ryнку-pracy/6e53lmr> (07.06.2020).
- Watts, P. i Holme, R. (1999). *CSR: Meeting Changing Expectations*. Conches-Geneva, Switzerland: World Business Council for Sustainable Development. Pozyskano z: <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcds-csr-primer.pdf>; www.wbcds.org (20.05.2020).
- Wójciak, M. (2019). *Metafory mody. Zarządzanie marką autorską w kontekście przemian rynkowych-perspektywa projektantów*. Niepublikowana rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem B. Nierenberga. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Zaczyński, M. (2019). *Z głową w chmurach i nogami w błocie. Krótka historia szybkiej mody*. 22 sierpnia. Pozyskano z: michalzaczynski.com/2019/08/22/z-glowa-w-chmurach/?fbclid=IwAR1mbQfxXZ2xckUh6xCcGA2X90rgseNEDvrUXt7-T5KPaocb5do6sfQabOw (05.04.2020).
- Żemigala, M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Budowanie zdrowej, efektywnej organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Ziba. (2020). *Future of Consumption Quantum Clarity. Ziba Insight Reports*. Pozyskano z: https://quantumclarity.ziba.com/files/Ziba_Future_of_Consumption.pdf (20.05.2020).

Joanna Kleszcz*

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie firmy Wyborowa Pernod Ricard

Streszczenie

Tematem rozdziału jest analiza strategii społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility*) na przykładzie firmy Wyborowa Pernod Ricard ze szczególnym uwzględnieniem jej celów i rezultatów. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: czy Wyborowa Pernod Ricard w skuteczny sposób realizuje strategię CSR? W części teoretycznej omówione zostaną najważniejsze pojęcia oraz uwarunkowania prawne i instytucjonalne z zakresu CSR, co będzie stanowić wprowadzenie do dalszych analiz. Cele wyznaczone przez firmę ujęte zostaną w rozumieniu prakseologicznym, zatem poddana ocenie zostanie skuteczność ich realizacji, a także rezultaty badanej strategii. W rozdziale zastosowano następujące narzędzia i techniki badawcze: wywiad ustrukturyzowany z osobą odpowiedzialną za działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu badanej firmy, kwestionariusz ankiety przeprowadzony wśród konsumentów oraz analizę materiałów zastanych. Wywiad i analiza danych zastanych mają na celu sprawdzenie, jakie wyznaczono cele, a także czy przyniosły one zamierzone rezultaty. Zbadanie opinii interesariuszy odpowie na pytanie, jak postrzegają oni przedsiębiorstwo i czy wpływ na to miały podejmowane przez firmę działania z zakresu CSR.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia zarządzania, Wyborowa Pernod Ricard.

Abstract

The subject of this chapter is the analysis of the corporate social responsibility strategy as exemplified by Wyborowa Pernod Ricard with particular reference to its goals and results. The research question is formulated as follows: does Wyborowa Pernod Ricard effectively implement a CSR strategy? In the theoretical part the most important terms, legal and institutional regulations of CSR will be discussed, which will be an introduction to a further

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-4386-9772>; e-mail: asiak.kleszcz@student.uj.edu.pl.

analysis. The goals that the company wants to achieve will be put in the praxeological way, so they will be related to effectiveness and results which Wyborowa Pernod Ricard achieved thanks to this strategy. Qualitative research will be used – an interview with the person responsible for CSR actions in the surveyed company, a questionnaire carried out among consumers and an analysis of the materials. The interview and the analysis will be aimed at checking what goals were set and if they produced the intended results. The research on the opinions of stakeholders will answer the questions how they see the company and if the CSR strategy had an impact on that.

Keywords: corporate social responsibility, management strategy, Wyborowa Pernod Ricard.

Wprowadzenie

Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu staje się coraz bardziej powszechnym i wdrażanym działaniem współczesnych organizacji. Jest ona narzędziem do budowania wizerunku oraz pomaga przedsiębiorstwom odpowiadać na potrzeby interesariuszy. Z faktu tego wynika bogactwo literatury w temacie strategii CSR oraz liczne analizy efektywności i skuteczności przyjmowania przez organizację takowych działań.

Przedmiotem badań jest strategia społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie firmy Wyborowa Pernod Ricard. Problem badawczy sformułowano w postaci pytania: czy Wyborowa Pernod Ricard w skuteczny sposób realizuje strategię CSR?

Pytania badawcze postawione zostały zarówno do części teoretycznej, jak i ukierunkowanej na zbadanie wybranej organizacji:

- 1) jakie jest współczesne rozumienie pojęcia „społecznie odpowiedzialnego biznesu”;
- 2) jakie są narzędzia jego wdrażania, jak oddziałuje na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jaki ma wpływ na postrzeganie firmy przez interesariuszy;
- 3) w jaki sposób firma Wyborowa Pernod Ricard wdraża w swoją strategię zarządzania koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu;
- 4) jakie działania podejmuje w tym kierunku i na jakie sfery życia chce nimi oddziaływać;
- 5) czy działania te przynoszą zamierzone rezultaty oraz jak wpływają na postrzeganie marki przez konsumentów;
- 6) jak firma ocenia efekty wdrażania tej strategii?

Zastosowano jakościowe metody badań – wywiad strukturyzowany z osobą odpowiedzialną w firmie za wdrażanie strategii CSR. Wywiad miał być pomocny w uzyskaniu odpowiedzi na pytanie, jakie cele obrała firma oraz czy zostały

one osiągnięte. Wywiad ten ukazał, jakie obszary działań CSR firma uważa za najbardziej istotne, jak działania te wpływają na relacje z klientami oraz jak mierzone są efekty strategii. Drugim narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety przeprowadzony wśród konsumentów. Badanie nie ma charakteru reprezentatywnego, a jego celem było pogłębienie opinii interesariuszy na temat postrzegania działań przedsiębiorstw na rzecz społeczeństwa oraz tego czy identyfikują oni firmę Wyborowa Pernod Ricard jako społecznie odpowiedzialną. Powyższe posłużyło do uzyskania odpowiedzi, jak działania społecznie odpowiedzialnego biznesu wpływają na postrzeganie firmy przez konsumentów, tj. czy budują one pozytywny wizerunek organizacji oraz czy w sposób rzeczywisty oddziałują na życie osób, do których kierowane są produkty marki. Wykorzystano również analizę danych zastanych (*deskresearch*), to jest materiałów udostępnianych przez firmę na badany temat, przykładowo „Kodeks dobrych praktyk marketingowych Związku Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy” (ZP PPS, 2011) czy „Kodeks Przekazów Marketingowych” którego autorem była właśnie firma Pernod Ricard (2015).

Celem badań jest zapoznanie się ze sposobami realizacji strategii CSR przez wybraną organizację w kontekście skuteczności realizowanych celów. Wnioski zostały skonfrontowane z literaturą z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu. Rozdział ma na celu również zbadanie strategii zarządzania firmy Wyborowa Pernod Ricard oraz działań podejmowanych w ramach uznania przedsiębiorstwa za społecznie odpowiedzialne. Uwagę skupiono na założeniach i celach, jakie firma wyznacza sobie poprzez te działania oraz efekty, jakie dzięki nim udaje się jej osiągnąć. Cele te ujęte zostały zatem w odniesieniu do prakseologii, której zadaniem jest – jak twierdzi jej prekursor, Tadeusz Kotarbiński (2019):

analiza ludzkich działań przez pryzmat pytania o to, jak dobrze służą realizacji postawionego sobie celu.

Dodatkowo, celem jest sprawdzenie, czy wdrażanie strategii CSR może wpływać na budowę pozytywnego wizerunku firmy oraz wykazanie, iż firmy z branży alkoholowej również mogą skutecznie podejmować działania społecznie odpowiedzialne.

Na gruncie nauk o zarządzaniu funkcjonuje wiele definicji oraz poglądów na temat terminu „CSR”, w związku z czym przedstawiono różne pojęcia definicyjne. Porównane zostały opinie badaczy, uwarunkowania prawne i instytucjonalne z zakresu CSR.

Badana organizacja (Wyborowa Pernod Ricard) powstała w 1975 roku. Portfolio firmy zawiera obecnie 36 marek, które tworzą tak zwany House of Brands Pernod Ricard (Pernod Ricard, 2017a). Wyborowa Pernod Ricard jest natomiast spółką dystrybucyjną prowadzącą działania marketingowe oraz sprzedaż marek

dostępnych w ramach Grupy Pernod Ricard. Odpowiedzialni są również za produkcję, dystrybucję i sprzedaż polskich marek. Do najczęściej wybieranych przez konsumentów towarów należą produkty, takie jak wódka Absolut i Wyborowa, whisky Ballantine's czy likier Malibu (Pernod Ricard, 2017a). Wyborowa Pernod Ricard znalazła się na 8. miejscu w rankingu firm społecznie odpowiedzialnych za rok 2019 (organizatorem rankingu jest Koźmiński Business Hub, a partnerem merytorycznym przedsięwzięcia jest Forum Odpowiedzialnego Biznesu) (FOB, 2019). Firma przyjęła plan działania w zakresie zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności, którego cele zobowiązuje się wypełnić do 2030 roku. Za priorytetowe kwestie firma stawia sobie uświadamianie konsumentów w kwestii rozsądnego spożywania alkoholu, dbałość o środowisko naturalne, szkolenia dla pracowników i ich równe traktowanie, a także wytwarzanie w obiegu zamkniętym, co ograniczy eksploatację ograniczonych zasobów.

1. Pojęcie „społecznej odpowiedzialności biznesu” – tło teoretyczne

W dotychczasowym dorobku naukowym brakuje jednej, powszechnie przyjętej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu. W literaturze przedmiotu CSR traktowany jest często jako element public relations, filantropia lub strategia prowadzenia działalności gospodarczej, która jest coraz częściej wdrażana w działania przedsiębiorstwa. Firmy chętniej podejmują inicjatywy społeczne, poszukują obszarów, w których mogłyby zaspokajać potrzeby społeczności w sposób odpowiadający ich profilowi działalności. Trudno nie zgodzić się jednak z Bolesławem Rokiem (2007), którego zdaniem

im więcej pojawia się wypowiedzi na temat społecznej odpowiedzialności organizacji, tym więcej powstaje też niejasności dotyczących znaczenia tej koncepcji dla kształtowania nowych relacji pomiędzy biznesem i społeczeństwem, zakresu implementacji w ramach struktury zarządzania, a także przyszłych kierunków rozwoju.

Cennym źródłem informacji na temat CSR jest norma ISO 26000 opublikowana w 2011 roku przez Międzynarodową Organizację Normalizacyjną. Zgodnie z nią CSR to

odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowania [...] (Rok, 2007).

Próby zdefiniowania tego pojęcia podjęła się również Komisja Europejska, której zdaniem CSR to

dobrowolne uwzględnianie przez firmę wymiaru społecznego i ekologicznego w jej ekonomicznych działaniach oraz relacjach z interesariuszami (KE, 2011).

Stosownie do przytoczonego cytatu, strategia działania odpowiadająca założeniom CSR nie będzie skuteczna, jeśli zostanie firmie narzucona. Działania takie muszą być dobrowolne i wynikać z inicjatywy zarządu oraz pracowników firmy do prowadzenia działań prospołecznych. Dlatego istotne jest, aby forma działania i rodzaj środowiska, do którego akcje te są skierowane, były adekwatne do profilu działalności firmy, tożsame z jej misją i wizją. Słowa te zdaje się potwierdzać Monika Boguszewicz-Kreft, której zdaniem CSR oznacza (2015, s. 188):

zobowiązanie do transparentnego i etycznego prowadzenia działalności według zasad zrównoważonego rozwoju, polegającego na dążeniu do dobrobytu społecznego, uwzględniając oczekiwania interesariuszy.

Interesariusze to osoby działające w otoczeniu organizacji, które pozostają pod jej wpływem. Są to podmioty zarówno znajdujące się wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Jest to zatem elementarny składnik firmy, bez którego jej działanie byłoby niemożliwe. Analogicznie ujmując, skoro podstawą skutecznej strategii CSR jest jej kompatybilność z misją i wizją przedsiębiorstwa, taką podstawą jest również wyjście naprzeciw potrzebom interesariuszy, uwzględnienie ich oczekiwań. Idąc za Iwoną Kuraszko i Bolesławem Rokiem, można stwierdzić, iż (2015, s. 6):

(...) rozwój i wzrost wartości odpowiedzialnej firmy powinien przekładać się na wzrost zadowolenia i jakości życia wszystkich interesariuszy.

Wówczas bowiem działania te będą przynosiły obopólne korzyści, realizowana będzie zasada współdziałania przedsiębiorstwa z otoczeniem. Przybliżając teoretyczne ujęcie społecznej odpowiedzialności biznesu, warto przytoczyć także definicję zaproponowaną przez Wojciecha Leońskiego (2015, s. 67–77):

[CSR to] działania prospołeczne, nastawione na podejmowanie lub wspieranie ważnych społecznie inicjatyw, udzielanie pomocy, czynienie dobra innym podmiotom gospodarczym, instytucjom, społeczności, niezależnie od przyjętej perspektywy czasowej oczekiwania na korzyści.

Badania nad strategią społecznie odpowiedzialnego biznesu są powiązane z dziedziną nauk o zarządzaniu. Warto zatem rozważania rozpocząć od zdefiniowania, czym jest strategia. W celu wytłumaczenia tego pojęcia, Bogusław Nierenberg w książce „Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe” (2011, s. 177) przywołuje słowa Alfreda D. Chandlera (1978, s. 13):

Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów.

W przypadku strategii firmy społecznie odpowiedzialnej, takimi celami będą działania prospołeczne, ukierunkowane na nawiązanie relacji z interesariuszami oraz podejmowanie inicjatyw, które będą stanowiły remedium na bieżące problemy lokalnych społeczności. Podobne ujęcie tego zagadnienia przedstawia definicja zaproponowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (2019):

[CSR to] strategia zarządzania, zgodnie z którą przedsiębiorstwa w swoich działaniach uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe, czy relacje z różnymi grupami interesariuszy, w szczególności z pracownikami.

Społeczna odpowiedzialność biznesu jest zatem ideą, zgodnie z założeniami której firmy wyznaczają misję i wizję, a także cele działania i sposoby ich osiągnięcia. Prowadzenie biznesu nie jest jedynie działaniem nastawionym na zysk finansowy. Firmy decydujące się na wdrożenie strategii CSR podejmują działania na rzecz społeczeństwa, starają się oddziaływać na problemy istotne z punktu widzenia odbiorców. Do takich inicjatyw można zaliczyć ochronę środowiska, programy edukacyjne, wspieranie działalności sportowej czy kulturalnej (Wykowski, 2013, s. 294). Jednak przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie to również takie, które pracuje nad polepszaniem warunków pracy swoich pracowników, gdyż jest to efektywne pod kątem zarówno produktywności na rzecz firmy, jak i satysfakcji z pracy.

Jednym z pierwszych badaczy, który podjął pracę nad problemem społecznej odpowiedzialności biznesu jest Archie Carroll. Na podstawie jego badań powstała piramida CSR (rys. 1.), która przedstawia cztery rodzaje społecznej odpowiedzialności (Carroll, 1991, s. 40). U jej podstaw leży odpowiedzialność ekonomiczna. Wysoka ranga, jaką nadał temu rodzajowi odpowiedzialności Carroll wydaje się być w pełni uzasadniona, gdyż produkcja dóbr i świadczenie usług niezbędnych społeczeństwu jest podstawową rolą każdego przedsiębiorstwa. Tylko wtedy, gdy firma osiągnie wystarczające korzyści majątkowe, będzie mogła angażować się w działania na rzecz otoczenia. Tuż nad odpowiedzialnością ekonomiczną umiejscowiona została odpowiedzialność prawna. Każdy odpowiedzialny biznes zobligowany jest do prowadzenia działań zgodnych z prawem zarówno krajowym, jak i wynikającym z umów międzynarodowych. Mowa tu o respektowaniu praw pracowników, dbałości o legalność świadczonych usług czy wystrzeganiu się czynów karalnych, takich jak korupcja. Na kolejnym szczeblu piramidy Carroll odwołuje się do odpowiedzialności etycznej. Idąc za badaczem, etyczne działania firmy mają swoje fundamenty w wartościach wyznawanych przez społeczeństwo. Działania zgodne z tymi normami zachowania nie muszą być skodyfikowane, powinny jednak odwoływać się do tego, co powszechnie uznawane jest za sprawiedliwe i moralne. Istotne zatem jest, aby przedsiębiorstwa były świadome otoczenia, w jakim się znajdują, wychodziły z inicjatywą wsłuchania się w głosy

jego interesariuszy. Firmy ponoszą odpowiedzialność nie tylko przed organami prawa czy organami nadzoru, lecz także przed interesariuszami. Dlatego też, jak twierdzi Anna Adamus-Matuszyńska (2005):

dana jednostka organizacyjna powinna wziąć odpowiedzialności za wszelkie podejmowane przez siebie decyzje oraz ich konsekwencje.

Na szczycie piramidy znalazła się najbardziej kontrowersyjna z dotychczas przedstawionych wariantów odpowiedzialności – odpowiedzialność filantropijna. Postępując zgodnie z założeniami filantropii, firmy jako priorytet stawiają interes społeczny, co przejawia się w działaniach na rzecz środowiska naturalnego, kultury czy edukacji. Jeśli firma w mniejszym stopniu zaangażuje się w działalność filantropijną, społeczeństwo nie uzna jej za nieetyczną, co może się zdarzyć przy nieprzestrzeganiu zasad działalności etycznej. Udzielanie wyżej wspomnianej bezinteresownej pomocy zostanie w dalszej lub bliższej perspektywie docenione i nagrodzone, ale działania te nie mogą być realizowane bez respektowania wcześniejszych etapów dążenia do bycia firmą odpowiedzialną społecznie.

Rysunek 1. Piramida społecznej odpowiedzialności wg Archiego B. Carrola



Źródło: opracowanie na podstawie: Carroll, 1991, s. 40.

Najczęściej spotykanymi w literaturze wartościami CSR są odpowiedzialność wobec pracowników, klienta, środowiska i społeczności lokalnej. W książce „Podstawy zarządzania organizacjami” Ricky Griffina wyróżnione zostały trzy obszary CSR:

- 1) ogólny dobrobyt społeczny,
- 2) udziałowcy zewnętrzni,
- 3) środowisko naturalne (Griffin, 2017).

Z pojęciem „społecznej odpowiedzialności biznesu” powiązać można koncepcję *Cause Related Marketing* (CRM), czyli połączenie celów ekonomicznych firmy z celami społecznymi danego przedsięwzięcia (<http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/cause-related-marketing/>). Przedsiębiorstwo jest zdolne do połączenia celów ekonomicznych i społecznych w taki sposób, aby osiągnąć długofalową korzyść ekonomiczną. Aby to osiągnąć, musi ono jednak zrewidować politykę społeczną w taki sposób, aby łączyły się one harmonijnie z jego strategią. Ponownie wspomnieć trzeba o konieczności spójności tych działań z misją i wizją organizacji – tylko wtedy działania prospołeczne będą skuteczne i wiarygodne w oczach konsumentów, o czym pisali Rangan, Chase i Karim w artykule „Why every company needs a CSR strategy and how to build it” (2012).

W celu pełnego omówienia problematyki CSR, niezbędne jest również przybliżenie narzędzi realizacji odpowiedzialnego biznesu. Wyróżnić tu można kampanie społeczne, programy etyczne dla pracowników oraz wolontariat, ograniczanie emisji odpadów, zanieczyszczeń i gazów cieplarnianych oraz współpraca międzysektorowa (Filipp, 2008).

2. Metodologia – zastosowane metody badawcze i przebieg badań

Badania – ze względu na dobrane metody i rodzaj pozyskiwanych informacji – przeprowadzono w paradygmacie interpretatywnym. Cechuje się on jakościową metodologią, skupieniem uwagi na jednostce oraz subiektywizmem badań.

Celem jest analiza sposobów realizacji strategii CSR przez firmę Wyborowa Pernod Ricard oraz skonfrontowanie tych działań z założeniami zawartymi w literaturze przedmiotu. Problem badawczy przedstawiono w postaci pytania: czy Wyborowa Pernod Ricard w skuteczny sposób realizuje strategię CSR? Postawiono również następujące szczegółowe pytania badawcze:

- 1) jakie jest współczesne rozumienie pojęcia „społecznie odpowiedzialnego biznesu”;
- 2) jakie są narzędzia jego wdrażania, jak oddziałuje na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz jaki ma wpływ na postrzeganie firmy przez interesariuszy;
- 3) w jaki sposób firma Wyborowa Pernod Ricard wdraża w swoją strategię zarządzania koncepcję społecznie odpowiedzialnego biznesu;
- 4) jakie działania podejmuje w tym kierunku i na jakie sfery życia chce nimi oddziaływać;
- 5) czy działania te przynoszą zamierzone rezultaty oraz jak wpływają na postrzeganie marki przez konsumentów;
- 6) jak firma ocenia efekty wdrażania tej strategii?

Przyjęto konwencję, zgodnie z którą materiał empiryczny ukazany został w oparciu o dane uzyskane z poszczególnych etapów procesu badawczego.

Pierwszym etapem przeprowadzonego procesu badawczego było opracowanie – na podstawie postawionych pytań badawczych – wywiadu strukturyzowanego przeprowadzonego z osobą odpowiedzialną za wdrażanie strategii CSR w firmie. Wraz z odpowiedziami na pytania wywiadu uzyskano materiały na temat społecznej odpowiedzialności biznesu w organizacji, które zostały poddane analizie i uzupełnione o informacje uzyskane z dokumentów organizacyjnych m.in. dostępnych na stronie internetowej firmy. Ostatnim etapem badań było zaprojektowanie i przeprowadzenie wśród konsumentów kwestionariusza ankiety, a następnie analiza jej wyników.

Przeprowadzono wywiad z Katarzyną Groszek, Communications and Consumer Experience Director Firmy. Pytania zostały przekazane drogą mailową. Forma ta wynikała z braku możliwości bezpośredniego kontaktu w związku z pandemią COVID-19. Pierwotny plan badań przewidywał realizację wywiadu swobodnego pogłębionego według scenariusza zawierającego większą liczbę pytań, ale na prośbę organizacji zostały one jednak zredukowane do najistotniejszych z punktu widzenia badacza zagadnień. Wywiad został wysłany 28 kwietnia, odpowiedzi uzyskano 19 maja również drogą mailową. Na wywiad składają się 4 pytania, skonstruowane tak, aby były spójne z postawionymi pytaniami badawczymi.

Wykorzystano także kwestionariusz ankiety. Wspomnieć należy, że kwestionariusz ankiety w klasycznym ujęciu jest metodą ilościową, jednak w tym przypadku nie ma on charakteru reprezentatywnego, co wynika z faktu, iż celem zastosowania tej metody badawczej było poznanie i zgłębienie opinii interesariuszy. Został on przeprowadzony poprzez Formularz Google, który rozpowszechniany był na prywatnych profilach portalu społecznościowego Facebook. Odpowiedzi do kwestionariusza były gromadzone przez okres tygodnia w dniach 24 kwietnia – 1 maja 2020 roku. W badaniach wzięło udział 138 respondentów w przedziale wiekowym 19–67 lat, dobranych próbą losową. Badanie składało się z zaprojektowania pytań odpowiadających na postawione problemy badawcze, stworzeniu kwestionariusza i udostępnienia go respondentom. Składał się on z 12 pytań (z czego 3 były pytaniami otwartymi, a 9 zamkniętymi), których treść przedstawiona jest w dalszej części rozdziału.

W ramach badań jakościowych przeprowadzona została analiza danych zastanych, która obejmowała zgłębienie informacji przedstawionych w dokumentach organizacyjnych m.in. broszurze „Zrównoważony Rozwój i Odpowiedzialność w samym sercu Pernod Ricard”, „Kodeksie Dobrych Praktyk Marketingowych”, „Kodeksie Przekazów Marketingowych Pernod Ricard” oraz w materiałach uzyskanych od pracowników firmy. Badania polegały na analizie

zapisów powyższych dokumentów oraz zestawieniu informacji tam zawartych z realnymi działaniami firmy.

3. Prezentacja wyników badań

Za cel badań obrano skonfrontowanie działań CSR podejmowanych w badanej organizacji z teorią zawartą w literaturze, a także zbadanie, jak Wyborowa Pernod Ricard postrzegana jest z perspektywy jej interesariuszy oraz czy strategia zarządzania oparta na działaniach na rzecz społeczeństwa wpływa na ich nastroje konsumenckie. W rozdziale starano się także sprawdzić czy działania te osiągają zamierzone efekty oraz czy akcje prospołeczne mogą wpływać na budowanie pozytywnego wizerunku. Kolejnym wyznaczonym celem była weryfikacja, czy społecznie odpowiedzialny może być każdy biznes, niezależnie od profilu jego działalności. Osiągnięciu wymienionych celów służyło przeprowadzenie badań, których wyniki zaprezentowane zostały w poniższym podrozdziale.

Wyniki badań zostały zaprezentowane w następującej kolejności: wywiad z osobą odpowiedzialną za strategię CSR w firmie, analiza danych zastanych oraz kwestionariusz ankiety. Przyjęcie takiej kolejności wynika z woli przejrzystego i logicznego uporządkowania wyników badań. Ponadto, kwestionariusz ankiety został przedstawiony jako ostatnia metoda badawcza, ponieważ konfrontuje on oficjalne materiały (wywiad i informacje uzyskane z analizy danych zastanych) z opiniami potencjalnych interesariuszy. Narzędzia badawcze przedstawiono poprzez ukazanie uzyskanych wyników, a następnie ich zinterpretowanie i zaprezentowanie wniosków.

3.1. Wywiad strukturyzowany

Wywiad odbył się z Panią Katarzyną Groszek, Communications and Consumer Experience Director Firmy. Pierwsze pytanie postawione w wywiadzie brzmiało: „Jakie są, Pani zdaniem, najważniejsze cele i obszary działań z zakresu CSR w firmie?” Katarzyna Groszek odpowiedziała w następujący sposób:

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) jest nieodłącznym elementem działalności naszej firmy. Przykładamy wielką wagę do jakości oferowanych produktów, jak również działamy zgodnie z najwyższymi standardami etycznymi obejmującymi promocję odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu oraz inne obszary zrównoważonego rozwoju.

Na potwierdzenie tych słów badana przywołała inicjatywy CSR realizowane przez firmę. Jest to akcja Responsib'ALL Day (jej idea i działania zostały opisane w podrozdziale dotyczącym analizy danych zastanych), a także konkurs Chivas Venture i Responsible Party. W ramach pierwszej z nich, co wynika

ze słów Katarzyny Groszek, firma przekazuje co roku 1 mld USD na start-upy, których misją jest „pozytywne wpływanie na świat”. W tegorocznej edycji reprezentantem Polski w konkursie był koncept MakeGrowLab – konkurs nie został rozstrzygnięty ze względu na pandemię COVID-19, jednak mimo tego współzałożyciel start-upu otrzymał od Wyborowej Pernod Ricard dotację w wysokości 40 000 USD –

Celem dotacji będzie dokonanie pozytywnej zmiany w czasie, gdy zarówno gospodarka, jak i obywatele każdego kraju będą musieli wykazać się przedsiębiorczością i inicjatywą, aby pomóc przezwyciężyć trudności, z którymi każdy się boryka.

Akcja Responsible Party jest natomiast organizowana przez firmę we współpracy z Erasmus Student Network i

od ponad 10 lat pomaga kształtować świadomą postawę wobec alkoholu, docierając do ponad 400 tysięcy studentów w 32 krajach, także w Polsce.

Kolejne pytanie brzmiało: „czy działania na rzecz społeczeństwa wpływają na relacje firmy z klientami? Mają one wpływ na wyniki sprzedaży lub wizerunek firmy?”. Jak twierdzi przedstawicielka Wyborowej Pernod Ricard:

Działania z zakresu CSR mają istotny i zauważalny wpływ na wizerunek firmy.

Świadczyć o tym mają otrzymanie nagrody Biały Listek CSR Polityki (Rudzki, 2019), nagrody Srebrnego Spinacza za kampanię społeczną roku za kampanię marki Absolut „Love over hate” (ZFPR, 2019), a także inne nagrody wspomniane przez interlokutorkę:

Kolejny rok z rzędu otrzymaliśmy nagrodę ORŁY WPROST (Bednarz, 2020) – za lokalną działalność na terenie Poznania. Jest to nagroda dla tych, którzy wnoszą szczególny wkład w rozwój gospodarki, regionu oraz kraju.

Działania z zakresu CSR mają realny wpływ na relacje z naszymi Klientami, mają także wymierny wpływ na wizerunek firmy przede wszystkim wśród naszych konsumentów, którzy zwracają uwagę na pro ekologiczne działania.

Jako szczególnie doceniane wśród klientów działania na rzecz środowiska naturalnego zostały wymienione ograniczanie zużycia surowców naturalnych w zakładach produkcyjnych, modyfikacje opakowań w celu zmniejszenia wpływu na środowisko, rezygnacja z plastikowych rurek i mieszadełek (Danigelis, 2020) czy przeprowadzanie warsztatów edukacyjnych (jako przykład podany został program #MySmartBar).

Trzecie pytanie dotyczyło korzyści, jakie przynosi wdrożenie strategii CSR, oceny osiągnięcia zamierzonych celów, a także sposobu mierzenia efektywności

strategii. W odpowiedzi przytoczona została strategia „2030 Social&Responsibility Road Map” ogłoszona w kwietniu 2019 roku.

Wszystkie projekty mają wyznaczone swoje konkretne cele do osiągnięcia w określonym czasie i to właśnie na podstawie realizacji tych celów będziemy dokonywać oceny.

„Czy firma przeprowadza ewaluację efektów CSR? Czy sporządzane są raporty w tym zakresie? Jeśli tak, jakie informacje są tam zamieszczane?” – tak brzmiało ostatnie pytanie wywiadu. Pani Groszek wskazała na *Integrated Annual Report 2019* oraz *Integrated Annual Report 2017–2018* tworzone przez Grupę Pernod Ricard. Efektywność działań jest także mierzona za pomocą innowacyjnego narzędzia *Smart Barometer*, który bada stopień zaangażowania w działania CSR (Pernod Ricard, 2020a).

Na podstawie wywiadu z Katarzyną Groszek można dojść do konkluzji, iż CSR jest istotnym i nieodłącznym elementem strategii działania firmy. Inicjatywy prospołeczne są konsekwentnie wdrażane (zarówno globalnie, jak i lokalnie) i dostosowywane do profilu działalności organizacji oraz bieżących potrzeb interesariuszy. Deklarowane są takie działania, jak troska o miejsce pochodzenia i dobro pracowników, odpowiedzialność za środowisko naturalne czy respektowanie praw człowieka. Świadczy o tym kultywowanie wartości przyjętych przez założycieli firmy, a także podejmowanie długofalowych działań odpowiadających na bieżącą sytuację na świecie. Rezultatem takiej strategii zarządzania są prestiżowe nagrody w poważanych plebiscytach i konkursach, które świadczą o uznaniu płynącym ze strony środowisk związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, ale również aprobatą i poważaniem ze strony konsumentów.

3.2. Analiza danych zastanych

W ramach analizy danych zastanych przeanalizowano broszurę „Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność w samym sercu Pernod Ricard” oraz „Kodeks Dobrych Praktyk Marketingowych Związku Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy”. Analiza dokonana była pod kątem realizacji celów, a także odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Poszukiwano najważniejszych i najistotniejszych informacji w kontekście podjętego tematu, czyli wskazujących jakie inicjatywy Wyborowa Pernod Ricard podejmuje, jakie cele wyznacza zastosowaniu tej strategii i jakie przynosi ona efekty.

W analizowanym dokumencie, to jest broszurze „Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność w samym sercu Pernod Ricard” (Pernod Ricard, 2019a, s. 4), odnaleźć można wypowiedź Paula Ricarda, założyciela firmy, który mawiał, iż

Jesteśmy odpowiedzialni za wspólne budowanie lepszego świata dla przyszłych pokoleń. To nasz obowiązek (Pernod Ricard, 2019a, s. 4).

W 2010 roku została stworzona Platforma CSR, która zobowiązuje oddziały firmy z całego świata. Wyróżnione zostały tam 4 filary CSR: najwyższa jakość operacji, rozwój talentów, zrównoważony rozwój i odpowiedzialność, *route to market*/do konsumenta (Pernod Ricard, 2019a, s. 6). W dokumencie wskazane zostały także cztery kluczowe filary działań społecznie odpowiedzialnych. Pierwszym z nich jest wzmacnianie pracowników. Efektywność działań na ich rzecz została przedstawiona w badaniu *I Say* z 2015 roku (Pernod Ricard, 2020). Dla 83% respondentów praca w Grupie Pernod Ricard jest przyjemnością, natomiast 86% badanych uważa, że założenia CSR są w firmie urzeczywistniane. Kolejnym filarem CSR jest propagowanie odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. 97% oddziałów firmy wprowadziło na etykietach produktów logo „kobieta w ciąży”. Wyborowa Pernod Ricard angażuje się w kampanie edukacyjne, takie jak „Pływam bez promili” czy „Piłem – Nie jadę” (Pernod Ricard, 2014). W 2007 roku został stworzony „Kodeks Przekazów Marketingowych”, który zwraca uwagę na to, aby firma w swoich działaniach nie zachęcała m.in. do nadmiernej konsumpcji alkoholu czy spożywania go przez osoby niepełnoletnie, czy kierujące pojazdami (Pernod Ricard, 2017).

W „Kodeksie Dobrych Praktyk Marketingowych Związku Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy” (ZP PPS, 2011), którego Wyborowa Pernod Ricard jest sygnatariuszem, znajduje się §5, który zobowiązuje do zamieszczania na materiałach marketingowych oświadczenia dotyczącego odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu oraz umieszczania na nich adresu strony www.pijdopowiedzialnie.pl (pps, 2020). Działania CSR w Grupie to także akcje na rzecz środowiska. Priorytetami w tej kwestii jest redukcja emisji CO₂ czy certyfikacja winnic zgodnie z normami środowiskowymi. Ostatnim, czwartym filarem jest wspieranie społeczności lokalnych i partnerów. W tym miejscu warto przytoczyć inicjatywę Responsib’ALL Day – jest to globalne, coroczne przedsięwzięcie (Pernod Ricard, 2019). W ramach tej akcji pracownicy Grupy Pernod Ricard podejmują inicjatywy na rzecz lokalnych społeczności. Ma ona wymiar zewnętrzny, ale także wewnętrzny, gdyż integruje pracowników i angażuje ich w realizację wartości wyznawanych przez firmę. W latach 2011–2015 polski oddział skupiał się na promowaniu odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. Były to wcześniej wspomniane inicjatywy dotyczące spożywania alkoholu przez nieletnich czy osoby kierujące pojazdami. Promowano wówczas aplikację AlkoFAKTY popularyzującą wiedzę na temat alkoholu. W latach 2016 i 2017 pracownicy firmy rewitalizowali i odnawiali ogródki przy wybranych Domach Pomocy Społecznej w Warszawie i Zielonej Górze. W dwóch następnych edycjach akcji skupiono się na środowisku naturalnym, idei *zero waste* i *circular making* – m.in. posprzątane zostały warszawskie bulwary oraz przeprowadzono warsztaty #MySmartBar (<https://mysmartbar.pl/>), podczas których barmani nadwiślańskich barów mogli

zdołać uzyskać informacje na temat ekologicznego i odpowiedzialnego prowadzenia biznesu.

Wyborowa Pernod Ricard odpowiedziała na bieżące potrzeby społeczności związane z pandemią COVID-19 i nawiązała współpracę z L'oreal Polska. Firma przekazała przedsiębiorstwu bezpłatnie alkohol, co pozwoli na wyprodukowanie 500 000 opakowań żelu dezynfekującego, który trafi do szpitali zakaźnych w całej Polsce (Pernod Ricard, 2020b).

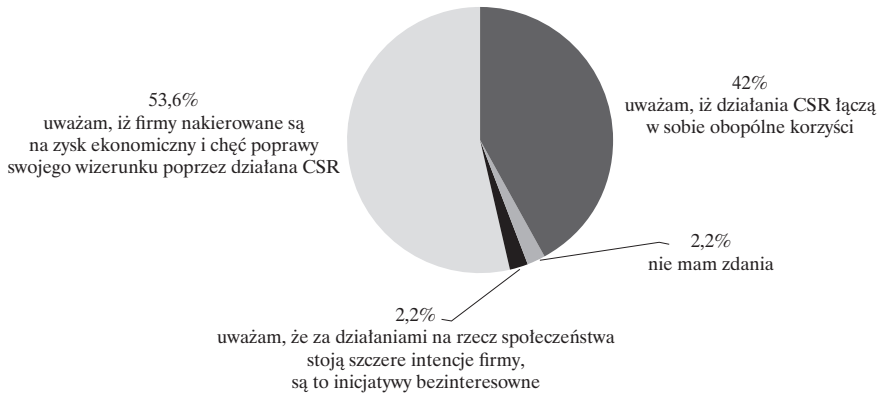
Na podstawie analizy materiałów zastanych można dojść do wniosku, iż Wyborowa Pernod Ricard konsekwentnie realizuje cele strategii CSR. Organizowanie akcji uświadamiających konsumentów w kwestii rozsądnego spożywania alkoholu jest działaniem o charakterze zarówno edukacyjnym, jak i prospołecznym, gdyż przyczynia się do redukcji niepożądanych zachowań. Są one również adekwatne do profilu działalności firmy, gdyż akcje te mają niwelować szkodliwe skutki spożywania wyrobów alkoholowych. Angażują nie tylko pracowników, lecz także przedsiębiorców z innych branż, korzystających z produktów firmy oraz konsumentów. Dzięki temu działania te mają charakter swobodny, nieformalny, co może zachęcać do czynnego udziału, wzbudzać zainteresowanie akcjami, ale też kreować pozytywny wizerunek firmy społecznie odpowiedzialnej. Z pewnością odzwierciedleniem założeń globalnej strategii CSR jest coroczne angażowanie się pracowników w akcję Responsib'ALL Day, której działania dostosowane są do bieżących potrzeb społeczności oraz nakierowane na zwiększanie świadomości interesariuszy i edukowanie ich w zakresie społecznie pożądaných postaw.

3.3. Kwestionariusz ankiety

Dwa pierwsze pytania kwestionariusza ankiety dotyczyły płci i wieku respondentów. Wynika z nich, iż w badaniu wzięły udział 103 kobiety i 35 mężczyzn w przedziale wiekowym 19–67 lat. Na pytanie numer trzy, które brzmiało: „czy uważa Pan/Pani, że działania na rzecz społeczeństwa (kampanie społeczne, wolontariat, działania na rzecz pracowników) są istotnym elementem strategii zarządzania przedsiębiorstwami?” twierdząco odpowiedziało większość respondentów, bo aż 120 osób. Tylko 6 osób odpowiedziało przecząco, 12 nie ma zdania w tym temacie. Czwartym z kolei pytaniem było „czy zdaniem Pani/Pana przedsiębiorstwa rzeczywiście pragną wprowadzać zmiany w społeczeństwie, w którym funkcjonują, czy takie działania podejmowane są tylko i wyłącznie ze względu na finansowy i wizerunkowy interes firmy?” 74 osoby odpowiedziały, iż „firmy nakierowane są na zysk ekonomiczny i chęć poprawy swojego wizerunku poprzez działania CSR”. Kolejną najpopularniejszą odpowiedzią było, iż „działania CSR łączą w sobie obopólne korzyści”.

Rysunek 2. Odpowiedzi na pytanie „Czy zdaniem Pani/Pana przedsiębiorstwa rzeczywiście pragną wprowadzać zmiany w społeczeństwie, w którym funkcjonują, czy takie działania podejmowane są tylko i wyłącznie ze względu na finansowy i wizerunkowy interes firmy?”

138 odpowiedzi



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W pytaniu numer pięć, które brzmiało: „czy firmy związane z przemysłem alkoholowym są przez Panią/Pana kojarzone z działaniami na rzecz społeczeństwa” przeważająca liczba osób, bo aż 86, nie potrafi wymienić konkretnych firm, ale uważa, że podejmowanie inicjatyw na rzecz społeczeństwa przez firmy z branży alkoholowej jest możliwe. Połowa pozostałych osób uważa, że profil działalności takich firm wyklucza działania na rzecz społeczeństwa, a pozostali znają konkretne przedsiębiorstwa podejmujące działania prospołeczne.

Następne pytania dotyczyły firmy Wyborowa Pernod Ricard. Jak wynika z kwestionariusza, firmę tę zna 78 osób. Znacznie więcej odpowiadających zadeklarowało, iż kupiło produkty z oferty firmy (jako przykład takich towarów wymieniony został alkohol marki Absolut, Ballantine’s oraz Malibu) – były to 102 osoby. Podobna liczba osób – 122 – odpowiedziała twierdząco na pytanie „czy identyfikuje Pani/Pan firmę Wyborowa Pernod Ricard jako organizację działającą aktywnie na rzecz społeczeństwa?”, jednak zaledwie 2 osoby wiedziały o tym, iż przedstawiona w kwestionariuszu firma znalazła się na 8. miejscu w rankingu firm społecznie odpowiedzialnych za rok 2019 za działania podejmowane na rzecz promocji odpowiedzialnej konsumpcji alkoholi i ochrony środowiska. Odpowiedzi, jakie pojawiły się w pytaniu otwartym (pytanie numer dziesięć) o treści „czy potrafi Pani/Pan wymienić inicjatywy na rzecz społeczeństwa, podejmowane przez Wyborową Pernod Ricard” to w przeważającej części odpowiedzi przeczące, wymieniono jednak takie inicjatywy, jak „projekt

butelki z napisem *love* w ramach akcji promującej tolerancję orientacji seksualnej” (była to kampania promująca limitowaną butelkę Absolut Drop of Love (jd, 2019)). Wspomniana została również reklama, w której aktor Maciej Zakościelny przekonuje, aby dbać o relacje międzyludzkie (<https://www.facebook.com/wyborowapolska/videos/1035123793337660/>). Jedenaste pytanie brzmiało: „czy fakt, iż firma ta wdraża strategię społecznej odpowiedzialności biznesu może mieć wpływ na zakup przez Panią/Pana produktów tej marki?”. Najwięcej osób odpowiedziało, iż „Będę tę firmę kojarzył/a z pozytywnymi wartościami, ale nie wpłynie to na moje wybory konsumenckie”, 37 respondentów chętniej sięgnie po produkty firmy ze względu na podejmowane przez nią działania CSR, a 36 osób twierdzi, iż „przy wyborze produktów nie kieruję się wartościami firmy i jej działalnością na rzecz społeczeństwa”. Pojawiły się również odpowiedzi, iż świadomość działań prospołecznych może mieć decydujące znaczenie w przypadku dylematu co do wyboru produktów, szczególnie gdy cechy i cena towarów będą do siebie zbliżone.

W ostatnim, dwunastym pytaniu, ankietowani mogli wymienić, jakie działania na rzecz społeczeństwa zaleciłiby Wyborowej Pernod Ricard. Wskazane zostały akcje na rzecz środowiska, odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu i edukacji młodzieży. Ponadto, Wyborowa Pernod Ricard powinna – zdaniem respondentów – angażować się w akcje mające na celu pomoc osobom uzależnionym od alkoholu oraz ich rodzinom, a także wspierać profilaktykę uzależnień.

Na podstawie wyników badań można zatem stwierdzić, iż działania na rzecz społeczeństwa są niezwykle istotnym i pożądanym przez konsumentów elementem strategii zarządzania przedsiębiorstwami. Dominuje pogląd (choć nieznacznie) iż firmy wdrażające do swojej strategii CSR działają w ten sposób ze względu na własny interes – finansowy lub wizerunkowy. Widać jednak tendencję do postrzegania tych działań przez pryzmat nie tylko nastawienia firm na własny interes, lecz także rzeczywistej chęci pomocy interesariuszom. Stwierdzić można również, iż produkcja i dystrybucja alkoholu nie wyklucza w oczach konsumentów działań na rzecz społeczeństwa. Natomiast w odniesieniu do firmy Wyborowa Pernod Ricard wysnuć można wniosek, iż ich konkretne produkty są rozpoznawalne i chętnie kupowane przez odbiorców, jednak dość duża ich część nie wie, do jakiej spółki należą wybierane przez nich marki. Podkreślić należy, że badana organizacja nie jest identyfikowana jako organizacja działająca na rzecz społeczeństwa, o czym świadczyć może również fakt, iż jej wysoka pozycja w rankingu firm społecznie odpowiedzialnych za rok 2019 nie została odnotowana przez respondentów. Wydaje się to być niespójne z wcześniejszym wnioskiem, iż możliwa jest realizacja działań na rzecz społeczeństwa przez firmy z branży alkoholowej. Fakt ten może wynikać ze znacznej liczby osób niepotrafiących wymienić konkretnych działań firmy. Zwiększanie świadomości wśród konsumentów, poprzez przykładowo wdrażanie sugerowanych

przez nich działań, mógłby przynieść korzyści finansowe i wizerunkowe firmie, gdyż są osoby gotowe zmienić swoje preferencje konsumenckie na rzecz firmy działających na rzecz społeczeństwa.

3.4. Dyskusja wyników

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż działania CSR stanowią integralny element strategii zarządzania przedsiębiorstwem Wyborowa Pernod Ricard. Aktywności te są obecne w strategii firmy od początku jej istnienia, a sposób ich realizacji dostosowywany jest do bieżących potrzeb lokalnej społeczności. Cele tych działań są jasno i klarownie precyzowane oraz konsekwentnie realizowane. Charakter podejmowanych akcji jest adekwatny do misji i wizji organizacji, a także jej profilu działalności. Poprzez transparentność działań, ich swobodny i nieformalny charakter, zachęcają interesariuszy firmy do zaangażowania się w nie. Efektem tego są ich wybory konsumenckie, gdyż – jak wynika z odpowiedzi udzielonych w kwestionariuszu ankiety – działania prospołeczne są cenione i pożądane przez odbiorców. Działania Wyborowej Pernod Ricard pozytywnie ocenić można również w kontekście powołanej literatury i dorobku naukowego z obszaru społecznej odpowiedzialności biznesu. Przyczyn należy poszukiwać w charakterze tychże działań, to jest dobrowolności oraz takiego ich doboru, aby były one kompatybilne z profilem działalności. Poprzez propagowanie odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu, przestrzeganie praw człowieka i dbałość o środowisko naturalne działalność firmy jest prowadzona etycznie, w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju. Implikuje to podwyższanie standardów życia jej otoczenia zewnętrznego, co również stanowi postulat podnoszony w literaturze.

Bogusław Nierenberg w monografii „Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe” wskazuje, iż zarządzający przedsiębiorstwami, chcąc tworzyć wartości, których oczekują ich odbiorcy, są zobligowani podejmować decyzje, które będą przesądzały o obecnych i przyszłych losach organizacji (2011, s. 178). Aby w sposób strategiczny zaplanować te działania, warto przeprowadzić analizę SWOT, której zadaniem jest

zebranie i przedstawienie w uporządkowany sposób wszystkich informacji, które będą miały decydujący wpływ na przyszłe wybory strategiczne (Kowal, 1997, s.161).

Do mocnych stron działań społecznie odpowiedzialnych należy zaliczyć pozytywny wpływ, jaki wywierają one na wizerunek firmy oraz jej relacje z klientami i innymi przedsiębiorcami. Nie sposób nie wspomnieć również o propagowaniu wartości, polepszaniu standardów życia zarówno pracowników, jak i interesariuszy, a także przeciwdziałaniu szkodliwemu wpływowi na środowisko naturalne.

Mocną stroną jest także zwiększanie satysfakcji i zadowolenia pracowników. W odniesieniu do szans, jakie wiążą się z obraniem przez organizację takiej strategii zarządzania, wymienić należy możliwość dotarcia do nowych klientów, zwiększenie wyników sprzedaży i dochodów firmy. Szansą jest także maksymalizacja konkurencyjności firmy, wyróżnianie się wyznawanymi wartościami na tle innych przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności. Strategia ta może przekładać się na pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, co przyczyni się do jej rozwoju i skuteczności działania.

W kontekście słabych stron strategii CSR odnieść należy się do braku konkretnej definicji tego pojęcia, co przekładać się może na trudności wdrażania tych działań, problemy w przewidzeniu potencjalnych skutków. Wymagają one również zwiększonych nakładów finansowych oraz osób wykwalifikowanych w przeprowadzaniu działań prospołecznych. Zagrożenie natomiast może stanowić brak sprzężenia zwrotnego ze strony interesariuszy, brak zrozumienia i efektywności podejmowanych działań, co może implikować problemy finansowe czy zastój przedsiębiorstwa. Działanie w oparciu o strategię CSR może spotkać się również z brakiem zrozumienia oraz wywołaniem kontrowersyjnych opinii.

Na podstawie dokonanej analizy SWOT strategii CSR organizacji ocenić można jej skuteczność w ujęciu prakseologicznym, a więc odpowiedzieć na pytanie, czy przynosi ona założone rezultaty. Zdaniem autora strategia ta jest realizowana efektywnie, wykorzystywany jest potencjał inicjatyw prospołecznych. Wynika to z faktu, iż dokonując analizy działań CSR podejmowanych w Wyborowej Pernod Ricard dostrzec można zjawiska wymienione w kontekście mocnych stron strategii i szans z niej płynących. Respondenci kwestionariusza ankiety podkreślali, iż fakt działań na rzecz społeczeństwa może wpływać na ich postrzeganie marki, a więc oddziałują one pozytywnie na wizerunek marki i jej relacje z klientami, a także na zadowolenie jej pracowników. Badana organizacja podejmuje inicjatywy ważne z punktu widzenia jej otoczenia zewnętrznego, zwiększając tym samym swoją konkurencyjność względem innych marek branży alkoholowej. Po analizie wyników badań nie odnotowano zaistnienia słabych stron czy zagrożeń płynących z wdrażania strategii CSR. W szczególności nie można mówić o trudnościach we wdrażaniu działań prospołecznych, braku sprzężenia zwrotnego interesariuszy czy problemów finansowych.

Reasumując, strategia społecznej odpowiedzialności jest skutecznie realizowana przez firmę Wyborowa Pernod Ricard, przynosi zamierzone skutki i efektywnie oddziałuje na funkcjonowanie organizacji.

Podsumowanie

Na podstawie zaprezentowanego w części teoretycznej przeglądu literatury przedmiotu, na pierwsze z postawionych pytań badawczych można odpowiedzieć, iż nie ma jednej spójnej definicji społecznej odpowiedzialności biznesu, wysuwane są nowe koncepcje i tezy. Pojęcia tego można używać w odniesieniu do strategii zarządzania przedsiębiorstwem, kreowania misji i wizji organizacji czy współdziałania z otoczeniem zewnętrznym. Działania te – jeśli tylko są dobrowolne i kompatybilne z profilem działalności i celem działania organizacji mogą wywoływać realne zmiany w społeczeństwie. Za profit płynący z wdrażania strategii CSR można uznać również pozytywny wpływ na wizerunek firmy, zdobywanie uznania w oczach otoczenia zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. We wdrażaniu tej strategii kluczowe są zastosowane narzędzia, takie jak kampanie społeczne czy programy etyczne dla pracowników.

W odniesieniu do drugiego pytania badawczego, które dotyczyło narzędzi wdrażania strategii CSR, jej oddziaływania na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz wpływu, jaki wywiera na postrzeganie firmy przez interesariuszy należy odpowiedzieć następująco: do najistotniejszych i najbardziej efektywnych narzędzi wdrażania omawianej strategii należą kampanie społeczne, wolontariat, działania na rzecz środowiska naturalnego oraz programy na rzecz pracowników. Na podstawie analizy danych zastanych dotyczących Wyborowej Pernod Ricard można stwierdzić, iż działania CSR w pozytywny sposób wpływają na wewnętrzne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Wynika to z etycznego traktowania pracowników, respektowania ich praw, a także zwiększania satysfakcji z wykonywanej pracy poprzez angażowanie ich w działania na rzecz społeczeństwa. Rozwiązania te spotykają się z entuzjastycznym i ochoczym angażowaniem się w przedsięwzięcia prospołeczne. Do podobnych konkluzji można dojść w odniesieniu do wpływu na relacje z interesariuszami. Jak wynika z przeprowadzonych badań, działania firmy zgodne ze strategią społecznej odpowiedzialności biznesu wpływają na nastroje konsumentki interesariuszy, mogą być czynnikiem decydującym podczas dokonywania wyborów konsumenckich. Deklarowano również, iż angażowanie się firm w życie społeczności jest istotnym elementem strategii zarządzania organizacją.

Odpowiadając na pytania badawcze dotyczące sposobów wdrażania koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu w strategię zarządzania Wyborowej Pernod Ricard oraz podejmowanych działań i sfer życia, na które organizacja pragnie oddziaływać, należy wymienić działania na rzecz lokalnej społeczności

(pomoc dla lokalnych Domów Opieki Społecznej, rewitalizacja warszawskich bulwarów wiślanych czy warsztaty edukacyjne w ramach corocznej inicjatywy Responsib'ALL Day), redukcja szkodliwego wpływu na środowisko naturalne poprzez eliminację plastikowych akcesoriów barmańskich czy certyfikacja winnic, a także propagowanie odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu.

Odpowiedzi na pytania badawcze numer pięć i sześć można w głównej mierze odnaleźć w wywiadzie udzielonym przez Katarzynę Groszek, Communications and Consumer Experience Director firmy. Jej zdaniem, podejmowane działania przynoszą zamierzone rezultaty – firma niejednokrotnie była wyróżniana w respektowanych przez branżę plebiscytach, z sukcesem kultywuje wartości wyznawane przez firmę od początku jej istnienia. W rzeczywisty i wymierny sposób działania te wpływają na ochronę środowiska naturalnego czy satysfakcję i zadowolenie pracowników, które również określane są jako kluczowe elementy strategii CSR w organizacji. Podejmowanie tychże inicjatyw z dobrym skutkiem wpływa również na relacje z klientami, dla których działania takie są wysoce pożądane oraz przyjmowane z entuzjazmem i uznaniem.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, strategia społecznej odpowiedzialności jest istotnym elementem strategii zarządzania, misji i wizji Wyborowej Pernod Ricard. W odpowiedzi na postawiony problem badawczy można stwierdzić, iż Wyborowa Pernod Ricard w skuteczny sposób realizuje strategię CSR, o czym świadczą wyróżnienia w prestiżowych konkursach i plebiscytach czy wysoka pozycja w Rankingu Firm Społecznie Odpowiedzialnych. Skuteczność ta wpływa również na osiągnięcie wyznaczonych celów w zakresie troski o środowisko, wspierania pracowników i społeczeństwa oraz promowania odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu. Warto odwołać się tu do prakseologicznej definicji skuteczności, która oparta jest na osiągnięciu zamierzonych celów, co jest wyznacznikiem sprawnego i efektywnego działania. W kontekście postrzegania przedsiębiorstwa przez konsumentów można dojść do konkluzji, iż towary oferowane przez firmę są powszechnie rozpoznawalne i chętnie wybierane, jednak duża część nabywców nie identyfikuje Wyborowej Pernod Ricard z firmą społecznie odpowiedzialną. Zwiększenie w tym zakresie świadomości wśród interesariuszy mogłoby wpłynąć na budowanie pozytywnego wizerunku, a co za tym idzie – popularyzowanie podejmowanych działań i wyznawanych wartości. Z przeprowadzonych badań wynika również, iż firmą społecznie odpowiedzialną może być przedsiębiorstwo z branży alkoholowej, o czym świadczą zarówno odpowiedzi respondentów, jak i analiza działań Wyborowej Pernod Ricard.

Metody wdrażania działań CSR podejmowanych przez badaną organizację można pozytywnie ocenić także w odniesieniu do dotychczasowego dorobku naukowego i zaprezentowanej literatury. Działania te odpowiadają profilowi firmy – kampanie edukacyjne na rzecz odpowiedzialnej konsumpcji alkoholu

niwelują potencjalnie szkodliwe skutki produkcji i dystrybucji wyrobów alkoholowych, co odpowiada jednocześnie na potrzeby interesariuszy, którzy właśnie takie działania wymienili w kwestionariuszu ankiety jako przez nich pożądane. Celem tych działań Wyborowej Pernod Ricard nie jest również zysk finansowy, o czym świadczy chociażby kolaboracja z L'oreal Paris w kwestii produkcji środków do sanityzacji rąk. Udostępnianie corocznych raportów oraz informacji o podejmowanych działaniach jest przejawem transparentności przedsięwzięć i – co równie ważne – są one dobrowolne i nieprzymuszone, gdyż wdrażane od początku istnienia firmy i z entuzjazmem kultywowane przez obecny zarząd i pracowników.

Konkludując, Wyborowa Pernod Ricard jest firmą społecznie odpowiedzialną i w skuteczny sposób realizuje strategię CSR w rozumieniu prakseologicznym. Istotnym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest również fakt, iż działalność firmy w branży alkoholowej nie jest przeszkodą w działaniach na rzecz społeczeństwa. Te z kolei nie są jedynie narzędziem do osiągnięcia korzyści wizerunkowych czy finansowych, lecz także metodą do wprowadzania zmian w otoczeniu organizacji.

Napotkanym ograniczeniem badawczym była z pewnością aktualna sytuacja na świecie, tj. pandemia COVID-19. Uniemożliwiło to przeprowadzenie planowego wywiadu swobodnego pogłębionego z Panią Katarzyną Groszek, z czego wynika zastosowana forma elektroniczna. Konieczność wdrożenia nadzwyczajnych działań i trudności związane ze zdalnym trybem pracy były czynnikiem warunkującym prośbę organizacji dotyczącą zmniejszenia ilości pytań, co zawęziło obszar poruszonych w wywiadzie kwestii.

Pożądanym kierunkiem badań w zakresie strategii CSR są – zdaniem autora – próby ujednoczenia i uregulowania w sposób jednoznaczny pojęcia „społecznej odpowiedzialności biznesu”. Pozwoli to organizacjom na skuteczne wdrażanie strategii i pełne wykorzystanie jej potencjału oraz możliwości. Warto skupić uwagę badaczy na społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście organizacji o różnych profilach działalności, także tych, które w powszechnej opinii nie są bezpośrednio i w sposób oczywisty związane z działaniami prospołecznymi. Może doprowadzić to do innowacyjnych rozwiązań czy określenie nieznanych dotąd narzędzi wdrażania strategii CSR.

Bibliografia

- Adamus-Matuszyńska, A. (2005). Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach. W: E. Hope (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Bednarz, P. (2020). Wielkopolskie Orły rozdane. *Wprost*, 8. Pozyskano z: <https://orly.wprost.pl/laureaci/2020/wielkopolskie> (19.05.2020).

- Boguszewicz-Kreft, M. (2015). *Przedsiębiorstwo i ich interesariusze – relacje marketingowe i CSR*. Warszawa: CeDeWu.
- Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Indiana, Bloomington: Business Horizons.
- Chandler, A.D. (1978). *Strategy and Structure. Chapter in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Danigelis, A. (2020). *PernodRicard Moves Up Ban on Single-Use Plastics to 2021*. Environment + Energy Leader, 15 May. Pozyskano z: <https://www.environmentalleader.com/2020/05/pernod-ricard-plastics-ban/> (20.05.2020).
- Filipp, E. (2008). Społeczna odpowiedzialność organizacji. W: Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- FOB. (2019). *BNP Paribas Bank Polska i Polpharma liderami XIII Rankingu Odpowiedzialnych Firm (pełne zestawienie)*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, 13 czerwca. Pozyskano z: www.odpowiedzialnybiznes.pl, <https://odpowiedzialnybiznes.pl/aktualno%C5%9Bci/bnp-paribas-bank-polska-i-polpharma-liderami-xiii-rankingu-odpowiedzialnych-firm-pełne-zestawienie/> (31.01.2020).
- Griffin, R. (2017). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <http://odpowiedzialnybiznes.pl/hasla-encyklopedii/cause-related-marketing/> (31.01.2020).
- Jd. (2019). *Absolut wymalował napisy na nowej butelce tuszem odzyskanym z nienawistnych hasel*. Wirtualnemedi.pl, 11 stycznia. Pozyskano z: www.wirtualnemedi.pl, <https://www.wirtualnemedi.pl/artukul/absolut-kampania-napisy-na-nowej-butelce-namalowane-tuszem-odzyskanym-z-nienawistnych-hasel> (12.05.2020).
- KE. (2011). *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetów Regionów. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. KOM(2011) 681 wersja ostateczna. Bruksela, 25 października. Pozyskano z: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2011/PL/1-2011-681-PL-F1-1.Pdf> (1.01.2020).
- Kotarbiński, T. (2019). *Traktat o dobrej robocie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kowal, W. (1997). Analiza sytuacji. W: A. Styś (red.), *Strategiczne planowanie marketingowe*. Warszawa: PWE.
- Leoński, W. (2015). Społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność biznesu. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 39, 67–77.
- My smart bar*. (b.d.). Pozyskano z: <https://mysmartbar.pl/> (12.05.2020).
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- PARP. (2019). *CSR – Społeczna odpowiedzialność biznesu*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pozyskano z: <https://www.parp.gov.pl/csr#csr> (31.01.2020).
- Pernod Ricard. (2014). *Pernod Ricard o odpowiedzialnej jeździe rowerem*. Kampanie Społeczne.pl. 20 maja. Pozyskano z: <https://kampaniespoleczne.pl/pernod-ricard-o-odpowiedzialnej-jeździe-rowerem/> (12.05.2020).
- Pernod Ricard. (2015). *Kodeks Przekazów Marketingowych*. France, październik. Pozyskano z: https://assets.pernod-ricard.com/pl/wyborowa/block-modulable/documents/kodeks_przekazow_marketingowych.pdf?Jtzx5mO6usAnvcDT8aMs03aF3pCIuLx4 (31.01.2020).
- Pernod Ricard. (2017). *Etyka w marketingu*. Pozyskano z: <https://www.pernod-ricard.com/pl-pl/wyborowa/csr/etyka-w-marketingu/> (12.05.2020).

- Pernod Ricard. (2017a). *O nas*. Pozyskano z: <https://www.pernod-ricard.com/pl-pl/wyborowa/o-nas/> (03.04.2020).
- Pernod Ricard. (2019). *Responsib'ALL Day*. 6 czerwca. Pozyskano z: <https://www.pernod-ricard.com/pl-pl/wyborowa/responsibility/lokalne-inicjatywy/responsiball-day/> (12.05.2020).
- Pernod Ricard. (2019a). *Zrównoważony rozwój i odpowiedzialność w samym sercu PernodRicard*. Pernod Ricard Communications Department, 3 kwietnia. Pozyskano z: https://assets.pernod-ricard.com/pl/wyborowa/sustainability_and_responsibility_pl.pdf?GeBCOy0BePX7ypsPoftjOSc2rAuGCltb (12.05.2020).
- Pernod Ricard. (2020). *I say*. Pozyskano z: www.isay.pernod-ricard.com; <https://isay.pernod-ricard.com/index-en.html> (12.05.2020).
- Pernod Ricard. (2020a). *Our Smart Barometer*. Pozyskano z: www.pernod-ricard.com, <https://www.pernod-ricard.com/en/our-commitments/our-smart-barometer/> (19.05.2020).
- Pernod Ricard. (2020b). *Współpraca L'oreal Polska i Wyborowa Pernod Ricard przy produkcji środka do sanizacji rąk*. 9 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.pernod-ricard.com/pl-pl/wyborowa/media/artykul/wspolpraca-loreal-polska-i-wyborowa-pernod-ricard-przy-produkcji-srodka-do-sanizacji/> (14.05.2020).
- PPS. (2020). *Pij Odpowiedzialnie*. Polski Przemysł Spirytusowy. Pozyskano z: <https://pijodpowiedzialnie.pl/> (14.05.2020).
- Rangan, K., Chase, L. i Karim, S. (2012). Why every company needs a CSR strategy and how to build it. *Harvard Business School Working Paper*, Boston.
- Rok, B. (2007). *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w kontekście strategii osiągania obopólnej korzyści*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Rok, B. i Kuraszko, I. (2015). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu i ekonomia społeczna. Ekonomia Społeczna Teksty*, 6.
- Rudzki, R., (2019). VIII edycja Listków CSR POLITYKI. *Polityka*, 16 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/listkiCSR/1789400,1,viii-edycja-listkow-csr-polityki.read> (19.05.2020).
- Tysiące powodów, by się spotkać*. Pozyskano z: <https://www.facebook.com/wyborowapolska/videos/1035123793337660/> [odczyt 12.05.2020].
- Wykowski, A. (2013). *Spółeczna odpowiedzialność biznesu gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, 98.
- ZFPR. (2019). *Nominacje Złote Spinacze 2019*. Związek Firm Public Relations. 9 października. Pozyskano z: <https://zlotespinacze.pl/nominacje-zlote-spinacze-2019/> (19.05.2020).
- ZP PPS, (2011). *Kodeks dobrych praktyk marketingowych Związku Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy*. 29 marca. Pozyskano z: https://assets.pernod-ricard.com/pl/wyborowa/kodeks_dobrych_praktyk_marketingowych_zp_pps_29_03_2011.pdf?_7p9VFM-MWX_DSODF7VDoYoctwRo9Gg4v (31.01.2020).

Część II. Zarządzanie wizerunkiem

Zuzanna Bąk*

Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie Anny Lewandowskiej

Streszczenie

Celem jest analiza procesu i sposobu budowania marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie działalności Anny Lewandowskiej. Poddane analizie zostały treści na profilach na Facebooku, Instagramie oraz jej blog. Wielość kanałów komunikacyjnych zdecydowanie zwiększa szanse na dotarcie do większej grupy odbiorców, dlatego została podjęta analiza zawartości profili na wspomnianych wcześniej platformach komunikacyjnych. Zostały postawione również szczegółowe pytania badawcze dotyczące różnic w kreowaniu wizerunku na wspomnianych platformach, czynników wpływających na popularność marki osobistej trenerki oraz korzyści płynących z budowania wizerunku w Internecie. Rozdział został wzbogacony o badania opinii odbiorców na temat marki osobistej trenerki przy użyciu kwestionariusza ankiety.

Słowa kluczowe: marka osobista, media społecznościowe, budowanie wizerunku, nowe media, komunikacja.

Abstract

The objective of this chapter is to analyze the process and method of creating a personal brand in social media based on the example of Anna Lewandowska. This paper examines her profiles on Facebook, Instagram and her blog. A lot of communication channels increase the chances of reaching a larger audience, therefore the content on her profiles was studied. Detailed research questions about differences in building the image on the above-mentioned platforms are presented, along with influencing the popularity of the trainer's personal brand and benefits from creating a personal image on the Internet. The chapter contains answers to a survey about opinions on Anna Lewandowska's personal brand.

Keywords: personal brand, social media, brand creation, new media, communication.

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-1282-212X>; e-mail: zuzanna1.bak@student.uj.edu.pl.

Wprowadzenie

Korzystanie z Internetu stało się powszechne w życiu zarówno osób prywatnych, jak i wszelkiego rodzaju organizacji. Dlatego też można mówić o społeczeństwie informacyjnym, ukształtowanym przez rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej oraz Internetu (Grębosz, 2012, s. 271–278). Internet jest przestrzenią, w której oprócz zawierania nowych znajomości, podtrzymywania społecznych więzi oraz wyszukiwania informacji, można promować własną markę. Możliwe jest zarówno przekazywanie dodatkowych informacji o niej, jak i tworzenie z nią więzi. Witryny internetowe marek są nie tylko źródłem danych na temat specyfiki produktów, lecz także umożliwiają odnalezienie porad dotyczących najróżniejszych dziedzin życia – od kosmologii, zagadnień kulinarnych, po branżę samochodową (Grębosz, 2016, s. 7).

Właściwe i skuteczne budowanie marki osobistej w Internecie wymaga znajomości poszczególnych serwisów społecznościowych, ale również świadomości pozytywnych i negatywnych skutków, jakie niesie za sobą udostępnianie pewnych informacji (Klepacz, Niedźwiedziński i Szymańska, 2016, s. 339–349). Organizacje można porównać do żywych organizmów, które egzystują w szerokim otoczeniu i są od niego uzależnione, ponieważ zaspokaja ono ich określone potrzeby (Morgan, 1997, s. 41). W takim systemie nieustannie zachodzą zmiany, a kluczem do osiągnięcia sukcesu jest ich zrozumienie oraz podążanie za nimi. Oprócz podstawowych zasad związanych z dostosowywaniem działalności do potrzeb odbiorców oraz regularnym i konsekwentnym prowadzeniem kont w mediach społecznościowych bardzo ważne jest, aby marka osobista wyróżniała się empatią oraz autentycznością. Budując więź z odbiorcami, należy cechować się wiarygodnością, gwarantuje to bowiem zaufanie obserwatorów w konsekwencji czego powstaje szczególnie rodzaj komunikacji, który będzie pomocny przy dalszym kreowaniu wizerunku w Internecie (Król, 2020).

Celem jest analiza procesu i sposobu budowania marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie działalności Anny Lewandowskiej, która od kilku lat konsekwentnie buduje własną markę osobistą, korzystając z najpopularniejszych platform komunikacyjnych (m.in. Facebook, Instagram). Trenerka aktywnie prowadzi również blog, na którym pojawiają się treści dostosowane do potrzeb odbiorców. Literatura z zakresu budowania marki osobistej często ma charakter poradnikowy, niektóre pozycje skupiają się zaś na analizie wizerunków znanych osób, według wiedzy autorki szeroko pojęta marka osobista Anny Lewandowskiej nie była dotychczas głównym przedmiotem zainteresowania badaczy. Agnieszka Całek w swojej publikacji porusza tematykę zbliżoną do niniejszej publikacji, jednak skupia się jedynie na komunikacji wizualnej na Instagramie Anny i Roberta Lewandowskich. W rozdziale tym analizie nie

zostały poddane inne platformy komunikacyjne trenerki, głównie skupiono się na graficznym aspekcie prowadzenia profili, a badanie nie dotyczyło problematyki marki osobistej w szerokim zakresie (Całek, 2018, s. 361–378). Ze względu na tę lukę badawczą jako główny problem badawczy postawiono sposób budowania marki osobistej Anny Lewandowskiej na Facebooku, Instagramie oraz blogu. W rozdziale zostały również postawione szczegółowe pytania badawcze dotyczące różnic w kreowaniu wizerunku na wyżej wymienionych platformach, czynników wpływających na popularność marki osobistej trenerki oraz korzyści płynących z budowania wizerunku w Internecie. Temat został również wybrany ze względu na prywatne zainteresowania autorki sportem. Osoba Anny Lewandowskiej stanowi fenomen nie tylko w świecie sportu, lecz także ze względu na wizerunkowy sukces, jaki osiągnęła.

Rozdział mieści się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, ponieważ porusza zagadnienia związane z zarządzaniem mediami, wykorzystywaniem ich do kreowania wizerunku, a także funkcjonowaniem marki osobistej w Internecie. Zdaniem Jana Beliczyńskiego (2015, s. 87–102), zarządzanie mediami stanowi subdyscyplinę nauk o zarządzaniu ze względu na dziedzinę wyspecjalizowanego zarządzania oraz wytwór pracy ludzi. Z kolei Bogusław Nierenberg (2011, s. 10–11) uważa, iż zarządzanie mediami ma dwa znaczenia. Pierwsze z nich dotyczy zarządzania mediami, które odnosi się do poziomów zarządzania, jak i sposobów wpływania na działania mediów. Drugie natomiast dotyczy zarządzania w mediach, które oznacza wszelkie procesy decyzyjne podejmowane w organizacjach medialnych. Rolę zarządzania mediami można ująć jako budowanie mostu pomiędzy ogólną teorią zarządzania a branżą medialną (Mierzejewska, 2011, s. 14).

Przyjęto paradygmat interpretacyjny, który opiera się na subiektywnej wizji świata, a uczestnicy rzeczywistości określane są mianem aktorów społecznych (Sławecki, 2012, s. 78). Zakłada rozumienie świata takim, jakim jest oraz fundamentalnej natury społeczeństwa na poziomie subiektywnego doświadczenia (Burrell i Morgan, 2005, s. 28).

Niniejszy rozdział składa się z czterech części. W podrozdziale pierwszym autorka przybliżyła i wyjaśniła podstawowe pojęcia związane z procesem budowania marki osobistej oraz omówiła charakterystykę wybranych platform (Facebook, Instagram, blog). Drugi podrozdział prezentuje metodologię – wybór techniki oraz narzędzi badawczych wraz z uzasadnieniem, przyjęty paradygmat oraz szczegółowe informacje na temat badań. W tej części została również przybliżona działalność Anny Lewandowskiej w Internecie. W trzecim – autorka zaprezentowała i omówiła wyniki badań. Ostatni podrozdział dotyczy zaś dyskusji wyników. Uzupełnieniem jest zakończenie, w którym podsumowano badania oraz odwołano się do postawionego wcześniej celu i problemu badawczego.

1. Zarządzanie wizerunkiem i budowanie marki osobistej

Współcześnie obserwuje się ewolucję mediów społecznościowych, a także powstanie nowego terminu – marketingu w mediach społecznościowych. Termin ten określa wykorzystywanie platform społecznościowych, blogów oraz innych analogicznych przestrzeni dla celów wizerunkowych, sprzedażowych, promocyjnych, a także innych, związanych z kontaktem i obsługą klienta (Mazurek, 2016, s. 23–31). Nowe media stanowią silne narzędzie, które wykorzystywane jest jako główny środek do odpowiedniej autoprezentacji oraz rozszerzania działalności.

Zdaniem Antoniego Benedikta (2004, s. 77), autoprezentacja to działania jednostki służące do kierowania wrażeniem na temat własnej osoby w celu sprawowania kontroli nad wizerunkiem, postrzeganym przez innych ludzi. Kierowanie autoprezentacją powinno odbywać się w dwie strony:

- na zewnątrz – przekonywanie do pożądanego wizerunku innych,
- do wewnątrz – kontrolowanie, aby zachowania, decyzje oraz działania były spójne z zaprezentowanym pomysłem na siebie (Bronowicz, 2014, s. 9).

Krystyna Wojcik w następujący sposób definiuje wizerunek:

image to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach (2001, s. 38).

Odbiór wizerunku konkretnej osoby w Internecie zależy od subiektywnej oceny i odczuć odbiorcy, ale także opinii innych osób. Ta ostatnia zależność jest mocno związana z regułą społecznego dowodu słuszności. Według tej zasady ludzie mają tendencje do podążania za tłumem, ponieważ zachowania większych grup dostarczają skrótów do oceny słuszności zachowania lub całokształtu osoby (zob. Cialdini, 2014).

„Wizerunek” jest szerokim pojęciem, niemożliwym do zdefiniowania w wyłącznie jeden sposób. Używając tego terminu, można odnieść się do wizerunku danego produktu oraz organizacji, która ten produkt wytwarza. Istotne jest, aby wykreowany wizerunek został odpowiednio dopasowany do grupy odbiorców. Musi być zatem plastyczny, zmienny i dostosowany pod względem miejsca, czasu oraz charakterystyki środowiska, do którego jest adresowany (Jemieliński i Koźmiński, 2011, s. 299).

Pojęcie „marki” nie ogranicza się tylko do nazwy danego produktu czy organizacji, ale zawiera w sobie również przesłanie, które kojarzy się z daną nazwą. Jednoznaczność i powszechność skojarzeń związanych z marką czyni ją rozpoznawalną, a w efekcie jej wartość rośnie. Termin ten może być również

stosowany w odniesieniu do jednostek ludzkich, a wtedy staje się synonimem reputacji (Jemielniak i Koźmiński, 2011, s. 294–296).

Zdaniem Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu przez pojęcie „marki” rozumie się nazewnictwo, znak, symbol lub ich kombinacja, która ma na celu identyfikację sprzedawcy i odróżnienie ich od konkurencji. Menedżerowie dostrzegają w tym pojęciu także drugie dno – ich zdaniem na ten termin składa się wszystko, co tworzy reputację i kreuje świadomość wśród odbiorców na temat danej marki (Keller, 2011, s. 20).

Markę osobistą określa się jako oznaczenie danej jednostki (imię, nazwisko), wizerunek (powstający w oczach innych) oraz obiecywaną wiązkę korzyści (Klepacz, Niedźwiedziński i Szymańska, 2016, s. 339–349). Pozwala również wyróżnić się z tłumu, sprawia, że dana osoba zostanie w podświadomości odbiorcy na dłużej oraz będzie kojarzona z pozytywnymi emocjami. Na markę osobistą składają się czynniki zewnętrzne, do których zalicza się wygląd (mimika twarzy, kolor skóry, wzrost, kształt sylwetki, mowa ciała) oraz czynniki wewnętrzne, czyli cechy charakteru i to, w jaki sposób zachowujemy się w mediach społecznościowych (Bronowicz, 2014, s. 10–24).

Do funkcji marki osobistej zalicza się:

- budowanie wizerunku w oczach otoczenia przez zachowanie, sposób wypowiedzenia się, opanowanie komunikacji werbalnej i niewerbalnej, poziom wykształcenia itd.;
- dążenie do wyróżnienia się na tle innych osób dzięki kwalifikacjom, cechom osobowości, wyglądowi, hobby, wykorzystywanym przedmiotom (Klepacz, Niedźwiedziński i Szymańska, 2016, s. 339–349).

Przed rozpoczęciem tworzenia własnej marki osobistej w Internecie, konieczne jest opracowanie przemyślanego i szczegółowego planu, który jasno nakreśli ścieżkę podążania. Przydatnym narzędziem do budowania działań jest analiza SWOT, która dostarcza wiedzy na temat mocnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń z otoczenia. Jest to podstawa do budowania strategii kreowania marki osobistej, ale również organizacji. Analiza SWOT pomaga opracować plan działania oraz podejmować skuteczne decyzje (Tylińska, 2005, s. 5–7).

Wizerunek w Internecie powinien być oparty na własnym pomysśle, aby nie kopiować cudzej marki, a kierować się własnymi przeczuciami. Można wyróżnić trzy ogólne etapy:

- 1) budowanie rozpoznawalności – istotny jest dobór odpowiedniej grupy docelowej oraz narzędzi, za pomocą których możliwe będzie sukcesywne docieranie do odbiorców;
- 2) budowanie reputacji – reputacja to efekt zdobywania doświadczenia w danej branży; potwierdzeniem reputacji marki osobistej będą opinie, najlepiej w formie pisemnej na kanałach komunikacyjnych;

3) zdobywanie klientów – to budowanie przekonania o potrzebie współpracy z daną osobą i/lub skorzystania z jej usług/produktów (Tylińska, 2005, s. 5–7).

Tworząc wizerunek w Internecie z zamiarem zdobycia grona obserwatorów, co na dalszym etapie rozwoju pozwoliłoby zarabiać na prowadzeniu własnej marki osobistej, konieczne jest, aby przed tym procesem opracować dokładną strategię działania. Najistotniejsze kwestie, o których należy zdecydować to:

- a) jakiego rodzaju treści będą zamieszczane w mediach społecznościowych;
- b) kto będzie mógł oglądać publikowane treści;
- c) w jaki sposób będą łączone treści zawodowe i prywatne (można dokonać podziału na materiały związane z pracą, które będą publiczne dostępne oraz te o charakterze prywatnym – tylko dla osób znajomych);
- d) kto będzie mógł publikować informacje na profilu i czy będzie dostępna opcja oznaczania na kanałach innych osób (oraz czy będzie to widoczne dla innych) (Tylińska, 2005, s. 5–7).

Obecnie istnieje szeroki dostęp do różnych platform społecznościowych. Ważne jest, aby dopasować planowane materiały do odpowiedniego narzędzia. Analizując serwisy pod kątem wykorzystania ich do budowania marki osobistej, można podzielić je na cztery kategorie:

- 1) ukierunkowane na budowanie wizerunku biznesowego – GoldenLine, LinkedIn;
- 2) służące do nawiązywania kontaktów ze znajomymi, poszukiwaniu profili oraz grup tematycznych – Facebook, Twitter;
- 3) umożliwiające zamieszczanie materiałów graficznych oraz prezentacje własnych zainteresowań – Instagram, Pinterest, YouTube;
- 4) aplikacje mobilne – Snapchat (Tylińska, 2005, s. 5–7).

W wyniku rozwoju technologii cyfrowej nauki o zarządzaniu są konfrontowane z panującymi obecnie nowymi kierunkami i orientacjami dotyczącymi przewodzenia organizacjami. Siła oddziaływania rozwoju cyfrowego sprawia, iż specjaliści zajmujący się zarządzaniem poszukują nowych rozwiązań, dzięki którym będą mogli w pełni wykorzystać obecny potencjał technologii cyfrowej (Gonciarski, 2017, s. 38–53). Wyjaśnione powyżej zagadnienia mieszczą się w naukach o zarządzaniu, ponieważ są nieodłącznym elementem nowego podejścia organizacji do relacji z otoczeniem, świadczenia usług i metod produkowania. Wszystkie te procesy prowadzą do kształtowania się nowej wersji zarządzania, które można określić mianem „Zarządzania 2.0” (Gonciarski, 2017, s. 38–53).

Jamie Turner oraz Reshma Shah uważają, iż Facebook może przypominać pub. Wynika to z faktu, że platforma ta jest miejscem swobodnym, w którym można porozmawiać na wiele tematów: od relacji z wydarzeń, po dowcipy i plany na weekend (Shah i Turner, 2015, s. 46). Facebook jest atrakcyjnym narzędziem, ponieważ umożliwia komunikację z odbiorcami w prosty

sposób. Popularne jest tworzenie grup tematycznych dla fanów danej osoby, gdzie skuteczność w docieraniu do odbiorców jest wyższa (Biegun i Górecka-Butora, 2019, s. 42). Ten kanał komunikacyjny umożliwia dzielenie się nie tylko informacjami, lecz także zdjęciami, filmami oraz korzystanie z gier i aplikacji (Kreft, 2017, s. 107).

Instagram to medium społecznościowe nastawione na komunikację wizualną. Obecnie ten rodzaj komunikacji jest najbardziej poszukiwanym przez odbiorców, szczególnie tych najmłodszych, którzy zdecydowanie chętniej przyswajają komunikaty graficzne, aniżeli tekstowe (Buczek, 2017, s. 131–141). Jest to platforma o największej dynamice wzrostu – w 2018 roku odnotowano ponad miliard aktywnych użytkowników miesięcznie. Instagram wykorzystywany jest do tworzenia postów sponsorowanych, ale również promocji produktów i usług za pomocą InstaStories, a także do przygotowywania specjalnych hashtagów (Biegun i Górecka-Butora, 2019, s. 42–43).

Blog może być uznany za jedną z najlepszych platform, ponieważ daje wiele możliwości w zakresie promocji produktów i usług. Łączy wszystkie formy promowania – teksty (także te dłuższe, w formie felietonów), zdjęcia i materiały wideo. Zaletą prowadzenia bloga jest również możliwość długiego promowania danego wpisu, jeśli zostanie dobrze wypozycjonowany w wyszukiwarce (Biegun i Górecka-Butora, 2019, s. 39).

2. Metodologia

Celem jest analiza procesu i sposobu budowania marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie działalności Anny Lewandowskiej w serwisach społecznościowych. Poddane analizie zostaną profile na Facebooku, Instagramie oraz jej blog.

Problemem badawczym jest sposób budowania marki osobistej Anny Lewandowskiej na Facebooku, Instagramie oraz blogu. Autorka postawiła również szczegółowe pytania badawcze, które mają na celu przybliżyć różnice wynikające z kreowania wizerunku na różnych, wyżej wymienionych platformach. Dotyczą one również czynników wpływających na popularność marki osobistej trenerki, a także korzyści, jakie płyną z budowania wizerunku w Internecie.

Analiza jest osadzona w paradygmacie interpretatywnym, w którym przyjmuje się subiektywną wizję świata, a uczestnicy rzeczywistości określani są aktorami społecznymi (Sławecki, 2012, s. 78). Rzeczywistości organizacyjna czy społeczna nie istnieją obiektywnie, lecz są ciągle modyfikowane i rekonstruowane przez jednostki działające wewnątrz i wokół tychże rzeczywistości (Sułkowski, 2013, s. 17–26). Jest to możliwe dzięki procesom nadawania sensu na mocy języka – badacz zajmuje się analizą języka oraz procesów komunika-

cyjnych, dzięki którym możliwe jest ciągłe modyfikowanie i zmienianie świata, poprzez nadawanie mu sensu (Zawadzki, 2013, s. 11–28).

W rozdziale została zastosowana triangulacja metodologiczna – wykorzystano metody jakościowe oraz ilościowe. Triangulacja jest strategią, która polega na wykorzystaniu w jednym studium badawczym kilku metod badawczych (Urbanik-Zajac, 2018, s. 121–138). Jedną z zastosowanych technik badawczych jest analiza treści zamieszczanych przez trenerkę na jej kanałach społecznościowych. Przedmiotem zainteresowania będą następujące obszary:

- częstotliwość dodawania postów,
- dzień tygodnia dodawanych postów,
- temat postów (przepis, tekst motywacyjny, reklama itd.),
- aspekty graficzne (zdjęcie z treningu, w plenerze itd.),
- odbiór treści przez obserwatorów.

Kolejną techniką jest badanie ankietowane z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety. Jest to logiczna i spójna kompozycja pytań, które dotyczą zjawiska podjętego w problemie badawczym. Ważne jest, aby liczba pytań w kwestionariuszu ankiety była ograniczona, ale jednocześnie muszą one w najpełniejszy sposób wyczerpywać badany problem (Apanowicz, 2002, s. 91). Zdaniem Ewy Krok istotna jest również kolejność pytań. Pytania należy formułować w taki sposób, aby respondent najpierw odpowiedział na te ogólne, wprowadzające w temat, a dopiero później na szczegółowe, które w dogłębnym sposobie poruszają dany problem (Krok, 2015, s. 55–73).

Badanie miało formę internetową oraz charakter anonimowy. Wybór metody badawczej oraz jego internetowa forma wynikają z możliwości szybkiej orientacji w zbiorze danych wśród obszernej grupy badanych. Dobór narzędzia badawczego umotywowany był faktem, iż anonimowe ankiety cieszą się większym powodzeniem. Respondenci chętniej i rzetelniej odpowiadają na pytania oraz nie czują się zakłopotani, gdy poruszane są tematy drażliwe, intymne, dotyczące zarobków itd. Badanie miało charakter pilotażowy, jednorazowy oraz przekrojowy, czyli dane były zbierane w jednym czasie – od 18 marca do 17 kwietnia 2020 roku. Nie miało jednak charakteru reprezentatywnego, ale służyło zgłębieniu opinii internautów na temat działalności Anny Lewandowskiej w mediach społecznościowych. Kwestionariusz ankiety składał się z zarówno zamkniętych, jak i otwartych pytań (Creswell, 2013, s. 161–176). W ankiecie respondenci zostali zapytani o:

- płeć, wiek;
- powód obserwowania/nieobserwowania trenerki w Internecie;
- obserwowanie Anny Lewandowskiej na kanałach komunikacyjnych;
- skalę zaangażowania na profilach trenerki (kliknięcia „Lubię to!”, „serduszkowanie”/komentowanie);
- „hejt” na trenerkę;

- zarządzanie wizerunkiem w Internecie;
- reklama na profilach trenerki;
- odbiór treści na profilach.

Uzupełnieniem dla badań miał być wywiad przeprowadzony z Anną Lewandowską. Założono, iż będzie mieć charakter nieustrukturyzowany – zadawane pytania miały być otwarte, a trenerka mogłaby odpowiadać w sposób swobodny (Gudkova, 2012, s. 113). Autorka zamierzała zapytać o m.in. najbardziej istotne elementy w procesie budowania marki osobistej, wartości, które trenerka promuje oraz o plany na przyszłość dotyczące dalszego rozwoju. Autorka nawiązała kontakt z menedżerką trenerki. Pytania do wywiadu zostały wysłane mailowo, ponieważ ze względu na bliski termin porodu Anny Lewandowskiej, wywiad nie mógłby odbyć się w innej formie. Prowadzono wielotygodniową korespondencję z menedżerką Anny Lewandowskiej oraz współpracownikiem Roberta Lewandowskiego, jednak pomimo starań i zgody trenerki na wywiad, nie udało się go zrealizować.

3. Działalność Anny Lewandowskiej w Internecie jako przedmiot badań

Annie Lewandowskiej wielokrotnie zarzucano, że zdobyła popularność tylko i wyłącznie dzięki sławnemu mężowi, który jest piłkarzem (zob. Brzozowska, 2020; Figaszewska, 2018; Kropińska, 2018; Michalska, 2018). Popularność Roberta Lewandowskiego w pewnym stopniu pomogła jej w szybszym rozwoju kariery medialnej, jednak umiejętności zarządzania wizerunkiem również odegrały znaczącą rolę. Trenerka konsekwentnie prowadzi procesy komunikacyjne na różnych platformach internetowych i skrupulatnie buduje relację pomiędzy własną marką osobistą a obserwatorami. Publikuje różnorodne, dopracowane treści, które są odpowiednio dopasowane do grupy docelowej. Cechą, którą zdecydowanie wyróżnia się Anna Lewandowska jest konsekwentne i ciągłe działanie. Mimo że liczba obserwatorów stale się powiększa, rozwija ona stworzoną markę osobistą, wprowadzając nowe projekty.

Najbardziej popularne profile trenerki to Facebook (1 419 207 kliknięć „Lubię to!”) oraz Instagram (2,5 miliona obserwujących, 6 004 posty)¹. Regularnie dodaje wpisy na blogu dotyczące aktywności fizycznej, zdrowego odżywiania, pielęgnacji i dbania o urodę oraz materiały o tematyce motywacyjnej.

Anna Lewandowska prowadzi szeroko rozwiniętą działalność również na innych płaszczyznach. Założyła sklep z odzieżą i akcesoriami dla dzieci, z akcesoriami sportowymi i domowymi, posiada własną markę żywnościową, linie

¹ Stan na dzień 29 stycznia 2020 roku.

kosmetyków i aplikację treningową, rozpisuje plany treningowe. Zarządzając profilami na różnych kanałach komunikacyjnych oprócz rzetelności, autentyczności oraz ciągłej konsekwentnej pracy, bardzo ważne jest, aby dopasować publikowane treści do specyfiki narzędzia, z którego się korzysta. Publikacje na Facebooku, Instagramie oraz blogu mają charakterystyczne konwencje, które nie zawsze się ze sobą pokrywają.

3.1. Analiza treści na blogu, Facebooku oraz Instagramie – przebieg i wnioski z badania

Na potrzeby niniejszego rozdziału zostały poddane analizie dwa różne okresy działalności Anny Lewandowskiej na blogu, Facebooku oraz Instagramie. Pierwsza aktywność w terminie od 25 do 31 stycznia 2020 r., natomiast druga od 25 do 31 marca 2020 roku. Wybór powyższych przedziałów czasowych miał na celu analizę działalności trenerki podczas standardowego trybu pracy oraz w trakcie pandemii COVID-19 i wprowadzonych obostrzeń. Badanie polegało na analizie zamieszczonej treści i zdjęć na wspomnianych wyżej platformach oraz skategoryzowania ich pod względem rodzaju i tematu. Uwzględniony został również odbiór postów przez obserwatorów Anny Lewandowskiej. Do określenia rodzaju i tematu zdjęć autorka zainspirowała się klasyczną analizą medioznawczą Walerego Pisarka (kategorie: sport, życie prywatne, reklama, praca) (Pisarek, 1983, s. 192–193), opracowując własny klucz kategoryzacyjny (kategorie: zdrowie, uroda, motywacja, konkurs, odżywianie, apel).

Kolejno, w tabelach 1 i 2 została przedstawiona szczegółowa analiza, która uwzględnia: ilość i dzień tygodnia publikacji postów w wybranych terminach, rodzaj i tematykę wpisów, a także analizę wizualną oraz odbiór treści przez obserwatorów opracowanych na podstawie badań własnych.

Badanie pokazało, iż Anna Lewandowska w wybranym okresie najaktywniej prowadziła profil na Instagramie, ponieważ w ciągu tygodnia dodała aż dwadzieścia postów. Z kolei na Facebooku opublikowała dziesięć postów, natomiast najmniej na blogu, gdyż tylko cztery. Być może wynika to z faktu, iż wpis na blogu jest bardziej czasochłonny i wymaga poświęcenia większej uwagi niż szybkie posty na innych platformach. Anna Lewandowska prawdopodobnie nie zwraca uwagi na dzień tygodnia publikacji, ponieważ łącznie na blogu, Facebooku oraz Instagramie pojawiły się w każdy możliwy dzień. Niewykluczone, iż zauważenie pewnej prawidłowości byłoby możliwe, gdyby okres badania trwał dłużej. Anna Lewandowska opublikowała dużo postów, których celem było reklamowanie jej produktów i rozpowszechnianie wiedzy o jej marce wśród obserwatorów. Pojawił się również jeden wpis, który ukazywał metamorfozę jednej z obserwatorek, co spotkało się z pozytywnym odbiorem innych.

Tabela 1. Analiza treści opublikowanych na blogu, Facebooku oraz Instagramie w terminie od 25 do 31 stycznia 2020 roku – wnioski z badań

Lp.	Platforma komunikacyjna	Liczba opublikowanych postów w badanym terminie	Dzień tygodnia publikacji postów	Rodzaj i tematyka postów	Analiza wizualna	Odbiór
1.	blog	4	sobota, poniedziałek, środa, piątek	zdrowie i odżywianie (podczas ciąży), odżywianie (przepis kulinarny), uroda (pielęgnacja włosów podczas ciąży)	sylwetka z wyeksponowanym brzuszkiem ciężowym, produkt żywieniowy, włosy, córka	pozytywny, komentarze z dodatkowymi pytaniami drażącymi temat, dzielenie się własnymi doświadczeniami kulinarnymi, deklaracja skorzystania z przepisu, zapytanie o opinie na temat produktu odzieżowego, który trenerka reklamuje (pytanie nie na temat wpisu)
2.	Facebook	10	sobota, niedziela x3, poniedziałek, środa x3, czwartek x2	reklama (autorskie produkty żywieniowe, kosmetyki, aplikacja treningowa, obóz treningowy), praca (metamorfoza obserwatori, zespół), zdrowie (wartości odżywcze produktu)	produkt żywieniowy, metamorfoza obserwatori, wyeksponowany brzuszek ciężowy, zespół	pozytywny, chwalenie produktów żywieniowych, komentarze z gratulacjami dla obserwatori po metamorfozie, chwalenie wyglądu trenerki, prośzenie o wpłaty dla potrzebujących
3.	Instagram	20	sobota x3, niedziela x2, poniedziałek x3, wtorek x3, środa x3, czwartek x3, piątek x3	motywacja, reklama (obóz treningowy, aplikacja treningowa, produkt żywieniowy, nowe wpisy na blogu), praca (metamorfoza obserwatori), konkurs	obóz treningowy, córka, zespół, wyeksponowany brzuszek ciężowy, produkt żywieniowy, metamorfoza obserwatori	pozytywny, komplementy odnośnie do wyglądu i ogólnej działalności, zapytania odnośnie do wykupienia aplikacji treningowej, diety oraz ćwiczeń, komentowanie sanymi emotikonami (np. serduszkami), prośzenie o wpłaty dla potrzebujących, pozytywne komentarze od celebrytów, zapytania o płeć dziecka i produkty odzieżowe na zdjęciu, gratulacje

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Analiza treści opublikowanych na blogu, Facebooku oraz Instagramie w terminie od 25 do 31 marca 2020 roku – wnioski z badań

Lp.	Platforma komunikacyjna	Liczba opublikowanych postów w badanym terminie	Dzień tygodnia publikacji postów	Rodzaj i tematyka postów	Analiza wizualna	Odbiór
1.	blog	10	środa, czwartek, piątek x2, sobota, niedziela x2, poniedziałek, wtorek x2	odżywianie (przepis kulinarne), zdrowie (wartości odżywcze produktu, sposoby na bezsenność), motywacja (jak zmniejszyć stres podczas epidemii)	produkt żywieniowy, sylwetka z widocznym logo firmy odzieżowej (trenerka jest jej ambasadorką), wyeksponowana twarz, córka, reklamowany produkt	pozytywny, komentarze z dodatkowymi pytaniami drążącymi temat, dzielenie się własnymi doświadczeniami kulinarnymi, zapytania o opinie na temat produktu, chwalenie i podziękowania za przepis
2.	Facebook	9	środa x2, piątek, sobota x2, niedziela x2, poniedziałek, wtorek	reklama (autorskie kosmetyki, produkty żywieniowe, nowy wpis na blogu, aplikacja treningowa), zdrowie (sposoby na stres), apel (odnośnie do epidemii)	sylwetka, produkt kosmetyczny, żywieniowy, córka, z mężem w masceczkach ochronnych, reklamowany produkt	pozytywny, podziękowania za porady, prośby o wpłaty dla potrzebujących, chwalenie kosmetyków, wyglądu trenerki, przepisów, zapytania o nową linię kosmetyków, dzielenie się własnymi doświadczeniami kulinarnymi (w tym publikacja zdjęć), dyskusja o epidemii
3.	Instagram	19	poniedziałek x3, wtorek x2, środa x2, czwartek x3, piątek x3, sobota x3, niedziela x3	odżywianie (przepis kulinarne), praca (trening), reklama (aplikacja treningowa, odzież, której trenerka jest ambasadorką, autorskie kosmetyki, nowy wpis na blogu, autorski produkt żywieniowy), motywacja, apel (odnośnie do epidemii), życie prywatne	produkt żywieniowy, filmik z ćwiczeniami, córka, wyeksponowany brzuszek ciążowy, twarz, rodzina, filmik o pielęgnacji z mężem w masceczkach ochronnych, sylwetka, natura	zarzuty z powodu zbyt dużej ilości składników, złego wykonania przepisu, zapytania odnośnie do produktów, diety, aplikacji, dzielenie się własnymi doświadczeniami treningowymi, uznanie, prośenie o wpłaty dla potrzebujących, pozytywne komentarze innych celebrytów

Źródło: opracowanie własne.

Wśród zdjęć przeważają te o charakterze reklamowym, na których trenerka prezentuje autorski produkt żywieniowy. Pojawiły się również fotorelacje z obozu treningowego, na których Anna Lewandowska jest w otoczeniu swoich współpracowników, czyli członków *healthy teamu* oraz pokazani są inni uczestnicy obozu. Na kilku zdjęciach eksponowała swój brzuszek ciąży, a reakcje obserwatorów były pozytywne. Publikacja metamorfozy jednej z obserwatorek również wywołała aprobatę użytkowników i być może zwiększyła zaufanie do trenerki oraz jej porad dotyczących zdrowego trybu życia. Wszystkie zdjęcia zamieszczone w okresie badawczym są dopracowane i wyróżniają się pod względem jakości, dbałości o szczegóły oraz kompozycji. Prezentowane na nich osoby emanują pozytywną energią, przedstawione są jako zgrani, uśmiechnięty i wspierający się zespół, a także eksponują swoje wysportowane sylwetki.

Publikacje Anny Lewandowskiej zamieszczane w okresie badawczym spotykały się z pozytywnym odbiorem użytkowników portali, na których się pojawiały. Obserwatorzy komplementowali trenerkę, chwalili produkty przez nią reklamowane i pytali o rady dotyczące diety oraz ćwiczeń. Pojawiały się również zapytania o pleć dziecka, jednak trenerka nie skomentowała takich wpisów.

Analiza kanałów komunikacyjnych Anny Lewandowskiej badanych w wybranym okresie podtrzymała fakt, iż trenerka najchętniej korzysta z Instagrama. To właśnie na tej platformie pojawiło się dziewiętnaście postów z zakresu odżywiania, treningów, a także reklam produktów autorskich, ale też tych, których jest ambasadorką. Pojawił się tekst, w którym Anna Lewandowska podzieliła się swoimi obawami i słabszymi chwilami wynikającymi z panującej obecnie epidemii. Nawoływała jednak do dbania o siebie i szukania pozytywów w ciężkich chwilach, a przesłanie całego wpisu miało charakter motywacyjny. Opublikowała również zdjęcie, na którym wraz z mężem, popularnym piłkarzem, Robertem Lewandowskim mają założone maseczki ochronne, a w opisie wyraziła podziw i uznanie dla pracowników ochrony zdrowia, ratowników, handlowców i innych osób narażonych na zarażenie. Trenerka zaapelowała także do swoich odbiorców, prosząc ich o pozostanie w domach i pomoc dla najbardziej narażonych osób, czyli seniorów. Na blogu oraz Facebooku także pojawiły się wpisy poruszające ten temat.

Wśród zdjęć przeważają te o charakterze reklamowym. Trenerka przypomina obserwatorom o swoich autorskich produktach, aplikacji oraz treningach, ale również reklamuje produkty innych marek, z którymi współpracuje. Pojawiły się także zdjęcia rodzinne, na których jest jej córka oraz mąż – Anna Lewandowska dzieli się z obserwatorami swoją prywatnością. Zdjęcia publikowane w wybranym okresie, podobnie jak w okresie od 25 do 31 stycznia 2020 r. wyróżniają się dbałością o szczegóły oraz kompozycją. Przedstawione produkty są ukazane w staranny sposób, w wyniku czego obserwatorzy mogą przejawiać większą chęć zakupu. Anna Lewandowska na zdjęciach jest uśmiechnięta,

emanuje pozytywną energią i przedstawia swoją wysportowaną sylwetkę, dzięki czemu może zachęcać użytkowników do skorzystania z jej ćwiczeń i diety.

Większość postów trenerki spotkała się z pozytywnym odbiorem. Obserwatorzy często zadawali jej pytania, dzielili się własnymi doświadczeniami, a także chętnie umieszczali prywatne zdjęcia potraw, które zrobili według jej przepisu. Powszechnym zjawiskiem są również liczne prośby o wpłacanie oraz udostępnianie zbiorów dla osób potrzebujących. Wśród komentarzy pojawiały się również pochwalne opinie od celebrytów. Negatywny odbiór miał jeden z postów na temat kulinarny – obserwatorzy zarzucili trenerce, iż lista składników jest zbyt obszerna, potrzebne produkty są wymyślne, a sposób przygotowania jest nieodpowiedni. Anna Lewandowska nie odniosła się jednak do stawianych zarzutów.

Obecnie komunikacja w Internecie w coraz większym stopniu opiera się na przekazie wizualnym. Na pewno ma to związek z rozwojem technologicznym i powstawaniem nowych modeli telefonów, które posiadają wbudowany aparat z coraz lepszymi możliwościami robienia bardzo dobrych zdjęć (Stawarz-Garcia, 2018, s. 93). Zespół neuronaukowców z Massachusetts Institute of Technology (MIT) zbadał, iż ludzkiemu mózgowi wystarczy jedynie trzynaście milisekund, aby przetworzyć widziany obraz i zrozumieć jego sens (zob. Trafton, 2014).

Główną ideą Facebooka jest umożliwianie budowania relacji i łączenie ludzi. Jednak w obecnych czasach platforma ta stała się również kluczowym kanałem marketingowym (Stawarz-Garcia, 2018, s. 94). Budowanie marki osobistej przez Annę Lewandowską opiera się na regularnej działalności na Facebooku i pełnym wykorzystywaniu jego potencjału. Każdy wpis trenerki opatrzony jest zdjęciem, które w zależności od tematyki publikacji, bezpośrednio nawiązuje do tekstu. Istotną rolę odgrywa tutaj kompozycja oraz jakość zdjęć, które podnoszą wartość estetyczną profilu oraz tworzą spójny wizerunek trenerki. Publikowanie głównie postów reklamowych rozpowszechnia markę Anny Lewandowskiej, a także promuje jej autorskie produkty.

Publikacje na Instagramie powinny zaciekać odbiorcę i wzbudzić w nim pozytywne emocje. Reklamowany produkt należy zaprezentować w odpowiedni sposób, aby w odbiorcy wzbudzić pragnienie posiadania go i chęć do zakupu (Stawarz-Garcia, 2018, s. 99). Anna Lewandowska najaktywniej działa na Instagramie, gdzie również reklamuje swoje produkty, jednak zawsze w przemyślany, spójny i kreatywny sposób. Wizualne aspekty zdecydowanie mogą przyciągać i wyróżniać się dbałością o szczegóły oraz atrakcyjnością. Zamieszczanie przepisów, które można wykonać za pomocą tychże produktów może powodować, iż obserwatorzy chętniej je zakupią. Zachęcanie do dyskusji oraz dzielenia się własnymi doświadczeniami powoduje, że między trenerką a odbiorcami powstaje więź. Mogą się oni poczuć wyróżnieni, dzięki możliwości opowiedzenia o swoim

życiu. Trenerka czasami odpowiada na komentarze użytkowników, co również wpływa na pozytywne postrzeganie jej wizerunku.

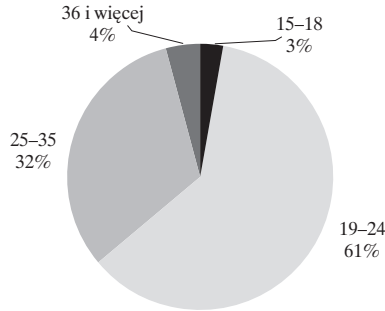
Podczas badania na blogu pojawiło się najmniej wpisów spośród wszystkich wybranych platform. Tam również pojawiało się najmniej komentarzy od obserwatorów. Anna Lewandowska nie rezygnuje jednak z tej platformy, a forma jej prowadzenia jest podobna do profili na Facebooku oraz Instagramie. Wpisy bywają krótsze, ale zawsze dopełniają je zdjęcia, które mogą wyróżniać się pod względem estetycznym i przyciągać odbiorców.

Trenerka w sposób bardzo przemyślany buduje markę osobistą na Facebooku, Instagramie oraz blogu. Jej publikacje charakteryzują się spójnością, autentycznością, jasnością przekazu oraz wzbudzaniem zaangażowania wśród obserwatorów. Profile trenerki wyróżniają się również ze względu na zdjęcia, które przyciągają z powodów estetycznych, są dopracowane i prawie zawsze nawiązują do tematyki zdrowego trybu życia. Przedstawianie na nich atrakcyjnych i wysportowanych ludzi wpływa na autentyczność oraz pozytywne postrzeganie Lewandowskiej.

3.2. Analiza kwestionariusza ankiety – przebieg i wnioski z badania

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 18 marca do 17 kwietnia 2020 roku. Miało charakter wyłącznie internetowy i zostało przygotowane za pomocą Formularza Google. Kwestionariusz ankiety składał się z 15 pytań zarówno otwartych, jak i zamkniętych. Łącznie autorka zgromadziła 101 odpowiedzi od osób, które obserwują Annę Lewandowską w mediach społecznościowych. Podczas badania dokonała analizy komentarzy pod postami trenerki, następnie wybierała osoby, które komentowały publikacje i zamieszczały na własnych profilach treści związane z Anną Lewandowską, a w dalszej kolejności kontaktowała się z tymi osobami poprzez wiadomości prywatne, prosząc o wypełnienie kwestionariusza ankiety. Autorka zamieściła również kwestionariusz ankiety na grupach dedykowanych wypełnianiu ankiet do prac dyplomowych na Facebooku (zob. <https://www.facebook.com/groups/640618349404104/>; <https://www.facebook.com/groups/ankiety/>).

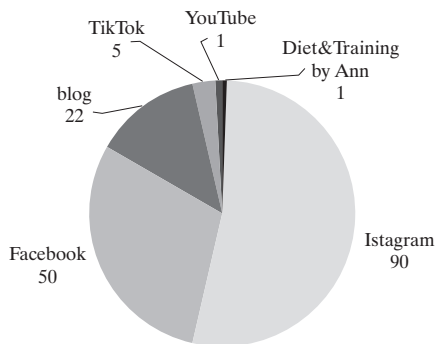
W badaniu wzięło udział 101 osób, z czego wszystkie to kobiety. Odpowiedzi respondentów dotyczące wieku, autorka podzieliła na cztery grupy: od 15 do 18 lat (osoby uczęszczające do szkół), od 19 do 24 lat (osoby studiujące), od 25 do 35 lat oraz powyżej 36 lat. Największą grupę reprezentowały osoby w przedziale wiekowym 19–24 (61%) oraz 25–35 (32%). Z kolei najmniej respondentów należy do przedziału wiekowego od 15 do 18 lat (4%). Na rysunku 1 zaprezentowano procentowy udział w badaniu wszystkich czterech grup.

Rysunek 1. Wiek respondentów

Źródło: badanie własne.

Na rysunku 2 przedstawiono platformy społecznościowe, których ankietowani używają do obserwowania Anny Lewandowskiej. Pytanie to posiadało możliwość wielokrotnego wyboru, więc znaczna część respondentów zaznaczyła więcej niż jedną odpowiedź, co znajduje odzwierciedlenie w wynikach. Zdecydowanie najwięcej osób wskazało Instagram, ponieważ aż 90, następnie Facebook (50), natomiast na blog, YouTube oraz TikToka zagłosowało najmniej badanych, ponieważ te platformy otrzymały kolejno 22, 1 oraz 5 głosów.

Respondenci zostali również poproszeni o uzasadnienia wybrania danych mediów społecznościowych. Pytanie posiadało możliwość wybrania więcej niż jednej odpowiedzi – najczęściej wybierane uzasadnienia to dostęp do informacji (71 osób), utrzymywanie kontaktu ze znajomymi (69 osób), sposób na rozrywkę/spędzanie wolnego czasu (61 osób), dzielenie się wydarzeniami/treściami (54 osoby) oraz wygoda i łatwość korzystania (50 osób).

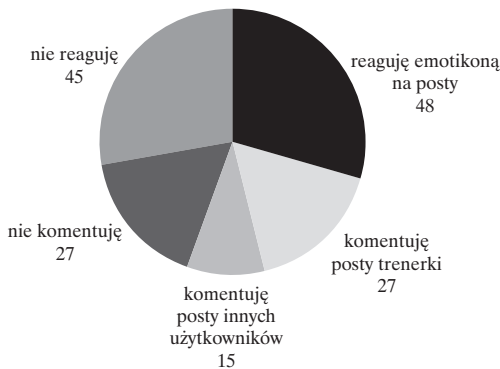
Rysunek 2. Platformy, za pomocą których respondenci obserwują Annę Lewandowską

Źródło: badanie własne.

Kolejne pytanie również wielokrotnego wyboru dotyczyło treści, jakich obserwatorzy Anny Lewandowskiej poszukują na jej profilach. Najczęstszymi uzasadnieniami śledzenia trenerki w Internecie było: poszukiwanie informacji na temat zdrowego odżywiania, przepisów, porad dietetycznych (68 osób), na temat sportu, ćwiczeń (68 osób), na tematy *lifestyle* – uroda, zdrowie itd. (46 osób). Pojawiły się także pojedyncze odpowiedzi dotyczące m.in. motywacji, życia rodzinnego, ciekawości.

Na rysunku 3 zaprezentowano aktywność obserwatorów Anny Lewandowskiej na jej profilach. Możliwy był wielokrotny wybór, a wyniki prezentują się następująco: reagowanie na posty emotikoną – 48 odpowiedzi, niereagowanie na posty – 45 odpowiedzi. Najmniejszą liczbę uzyskała odpowiedź na temat komentowania postów innych osób na profilu Anny Lewandowskiej, ponieważ tylko 15. Na rysunku 3 wszystkie wyniki zostały przedstawione szczegółowo.

Rysunek 3. Zaangażowanie obserwatorów Anny Lewandowskiej na jej profilach



Źródło: badanie własne.

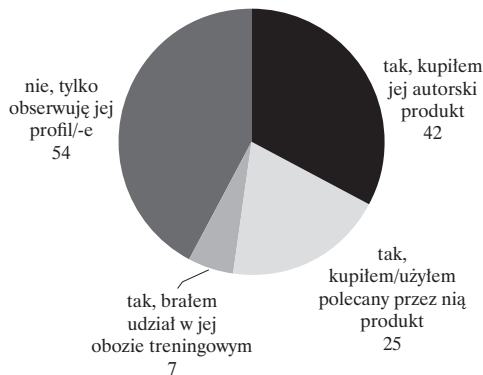
W następnym pytaniu wielokrotnego wyboru uzyskano aż 59 odpowiedzi od osób deklarujących, iż nigdy nie skorzystało z rad trenerki, a jedynie obserwuje jej profile w Internecie. Z kolei 27 odpowiedzi wskazywało na stosowanie polecanej diety, a 33 na wykonywanie polecanych ćwiczeń. Natomiast tylko 2 odpowiedzi dotyczyły stosowania zalecanych porad odnośnie do dbania o zdrowie w trakcie i po ciąży.

Na rysunku 4 przedstawiono odpowiedzi respondentów na temat zakupu autorskich produktów Anny Lewandowskiej. To pytanie także miało możliwość wielokrotnego wyboru. Podczas badania uzyskano 54 odpowiedzi o ograniczeniu się tylko do obserwowania profili trenerki, 42 o zakupieniu jej autorskich produktów, 25 o kupieniu/użyciu polecanych przez trenerkę produktów, a tylko 7 o udziale w obozie treningowym Anny Lewandowskiej.

Następne dwa pytania miały charakter otwarty i dotyczyły spójności i atrakcyjności wizerunku trenerki w Internecie. W pierwszym z nich respondenci w przeważającej części odnosili się do spójności wizerunku w sposób pozytywny. Pojawiały się odpowiedzi chwalcące trenerkę za szczerość, motywację, dobrą energię, autentyczność oraz ciągłe podążanie tą samą ścieżką. Trzy odpowiedzi stanowczo zaprzeczały kwestii, o którą pytała autorka, natomiast pojawiło się również kilka osób, które odpowiadały twierdząco, ale nie były do końca pewne oraz takie, które nie miały zdania. Jeden z ankietowanych napisał, iż jego zdaniem wizerunek Anny Lewandowskiej raczej jest spójny, jednak zauważył pewną zależność, według której zachowanie trenerki różni się, gdy ta jest sama lub gdy jest z mężem. Niestety odpowiedź nie została uzasadniona w bardziej szczegółowy sposób ani podparta konkretnymi przykładami. Padł również zarzut wobec mediów, ponieważ zdaniem jednej z osób trenerka jest naturalna, a to media kreują ją w odmienny sposób. Inny respondent odbiera markę osobistą trenerki tylko jako źródło informacji, ponieważ jego zdaniem nie ma więzi pomiędzy nią a obserwatorami:

Widać, że raczej nie prowadzi mediów społecznościowych sama, tylko robi to za nią inna osoba. Brakuje tam interakcji z innymi osobami, więc nie można powiedzieć o istnieniu więzi, ale w celach informacyjnych jest ok. (odpowiedź z kwestionariusza ankiety; pisownia oryginalna).

Rysunek 4. Produkty Anny Lewandowskiej, które kupili respondenci



Źródło: badanie własne.

W kolejnym pytaniu autorka zapytała ankietowanych o atrakcyjność wizerunku trenerki w Internecie. Pojawiały się odpowiedzi uchylające się od jednoznacznego określenia stanowiska (2) oraz takie, które zaprzeczały atrakcyjności wizerunku Anny Lewandowskiej (3). Pozytywne odpowiedzi przeważały, bywały

uzasadnione poprzez pozytywną i inspirującą energię trenerki oraz cenne rady dla kobiet w ciąży. Jeden z respondentów stwierdził, iż wizerunek trenerki, mimo że czysto marketingowy, dla niego nadal jest pozytywny. Zdaniem innego ankietowanego wizerunek Anny Lewandowskiej jest atrakcyjny pod względem merytorycznym i wizualnym, ale nie, jeśli ktoś potrzebuje bezpośredniej relacji – w tym przypadku został przytoczony przykład Ewy Chodakowskiej jako lepszego wzorca. Natomiast, jeśli chodzi o negatywne odpowiedzi, ankietowali odpowiedzieli w następujący sposób:

Zwykły, przeciętny człowiek. Nie widzę nic, co by miało ją wyróżniać na tle innych osób. Są ciekawsze osobowości w mediach.

Atrakcyjny w sensie lansowania się na tzw. na bogato.

Wydaje się zbyt sztuczna (odpowiedzi z kwestionariusza ankiety; pisownia oryginalna).

W dalszej części autorka zapytała ankietowanych czy w wizerunku trenerki są elementy, które się im nie podobają/które by zmienili. Uzyskano 70 odpowiedzi od respondentów uważających, iż wizerunek Anny Lewandowskiej odpowiada im i nie chcieliby zmieniać niczego w jej marce osobistej. Przeważały krótkie odpowiedzi, a tylko trzy osoby szerzej uzasadniły swoją odpowiedź:

Nie, doceniam, że jest sobą w sm,

Podobają mi się prezentowane przez nią zarówno wartości wyznawane w życiu, profesjonalne i estetyczne prowadzenie zarówno bloga, jak i Instagrama czy Facebooka, konkretne i rzetelne informacje i porady na temat ćwiczeń czy zdrowego odżywiania.

Sporo reklamuje swoich produktów, ale się jej nie dziwie. Na jej miejscu pewnie zrobiłabym to samo. Chce być niezależna i niekojarzona ze swoim znanym mężem, mimo że i tak pewnie wiele osób twierdzi inaczej. Ale gdybym była w jej skórze myśle że postąpiłabym podobnie (odpowiedzi z kwestionariusza ankiety; pisownia oryginalna).

Negatywnych odpowiedzi odnośnie do wizerunku trenerki w mediach społecznościowych uzyskano 24. Tylko pięć osób odpowiedziało krótko „tak”, a aż 19 odpowiedzi szerzej uzasadniało opinie respondentów:

Tak, pieniądze.

Może żeby nie epatować markami.

Jakość zdjęć.

Cała jej osoba działa mi na nerwy.

Grzywką.

Ilość czasu na uprawianie sportu i łączenie tego z wychowywaniem dziecka.

Nieszczerość, brak własnych pomysłów na siebie, raczej standardowe ruchy marketingowe.

Mogłaby bardziej opierać swoje treści na nauce.

Mniej uśmiechu.

Budzi we mnie negatywne odczucia, wydaje się nieszczerza.

Tak, czasami jej wypowiedzi wydają się być sztuczne. Nie lubię, gdy nagrywa stories w języku angielskim.

Hmmm trudno powiedzieć. Z punktu widzenia psychologa biznesu to zmieniałabym to, że zdjęcia które pokazuje są tylko w większości z jej współpracownikami. Połowa ludzi na obozach to osoby znane i zaprzyjaźnione. To dość ostry i mało otwarty wizerunek. Aparycje.

Więcej interakcji z użytkownikami jej aplikacji.

Wybicie się na karierze męża.

Nie ma opinii na temat ważnych spraw, brak głośno wypowiedzanego zdania.

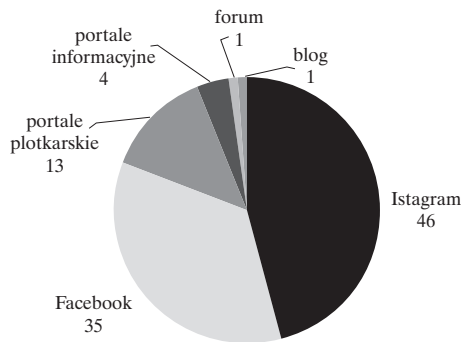
Falsz i sztuczność pod publikę.

Lansowanie się na hajs.

Poza promowaniem produktów jest zamknięta na odbiorców – wszystko skupia się na promowaniu produktu, każdy jej post (odpowiedzi z kwestionariusza ankiety; pisownia oryginalna).

Sześciu ankietowanych uchyliło się od odpowiedzi, natomiast jedna odpowiedź była błędna, dlatego autorka nie uwzględniła jej w analizie.

Rysunek 5. Platformy, na jakich respondenci widzieli komentarze krytykujące Annę Lewandowską



Źródło: badanie własne.

Następne dwa pytania dotyczyły krytyki skierowanej w stronę Anny Lewandowskiej. Autorka zapytała respondentów czy kiedykolwiek widzieli dezaprobuujące trenerkę komentarze, a jeśli tak, to na jakich platformach. Wśród wszystkich badanych respondentów (101 osób) tylko 18 z nich nigdy nie widziało krytykujących komentarzy, a 13 odpowiedziało nieprecyzyjnie na pytanie – nie wskazywali dokładnych platform, na których widzieli niepochlebne komentarze, uogólniali, odpowiadając, iż na każdej platformie, udzielali niezrozumiałych odpowiedzi, wyrażali się niedokładnie bądź wprost mówili, iż nie pamiętają i nie

zwracają uwagi, ponieważ mają własne zdanie wyrobione na temat trenerki. Autorka postanowiła nie poddawać analizie takich odpowiedzi, ponieważ są zbyt nieprecyzyjne i niedokładne. Na rysunku 5 ukazano opinie osób, które w poprawny sposób odpowiedziały na pytanie i dokładnie wskazały, na jakich platformach i serwisach widziały dezaprobujące trenerkę komentarze.

Ankietowani zostali również poproszeni o wyjaśnienie, czego dotyczyły komentarze krytykujące działalność Anny Lewandowskiej. Niektóre odpowiedzi były zbyt ogólne (np.: „całokształt”, „wszystko” itd.), dlatego autorka nie brała ich pod uwagę. Poddane analizie zostały odpowiedzi konkretne, które jasno prezentowały obszar życia trenerki, który był krytykowany. Autorka skategoryzowała je według własnego klucza, a wyniki prezentują się następująco:

- porady: brak merytorycznych podstaw do tego, co mówi, złe przepisy kulinarne, ćwiczenia, diety, złe porady na temat zdrowia, krytyka przez lekarzy – 18 odpowiedzi;
- wygląd sprzed lat i bez makijażu, szybki powrót do formy po ciąży, ubiór – 16 odpowiedzi;
- zachowanie, autoprezentacja i sposób wypowiedzi: robienie błędów językowych, mimika twarzy, wątpliwa autentyczność, udawana sympatia do ludzi – 12 odpowiedzi;
- zarzucanie, iż Anna Lewandowska osiągnęła sukces dzięki znanemu i bogatemu mężowi – 11 odpowiedzi;
- rodzina: sposób wychowywania córki Klary, niepokazywanie jej twarzy – 7 odpowiedzi;
- sukces: ilość pieniędzy – 7 odpowiedzi;
- polecanie produktów zbyt drogich i nieosiągalnych dla obserwatorów – 5 odpowiedzi;
- styl życia: świętowanie Halloween, łączenie codziennych obowiązków z aktywnością, używanie masek ochronnych, których brakuje, drogie produkty dla siebie i dziecka – 5 odpowiedzi;
- reklamowanie drogich produktów – 3 odpowiedzi;
- złe posty na Facebooku – 2 odpowiedzi;
- kopiowanie Ewy Chodakowskiej – 1 odpowiedź;
- pomoc potrzebującym – 1 odpowiedź;
- wygląd autorskich produktów – 1 odpowiedź;
- zarzut odnośnie do niesamodzielnego prowadzenia własnych profili w mediach społecznościowych – 1 odpowiedź.

W ostatnim pytaniu ankietowani zostali zapytani o to, jakie są ich zdaniem źródła sukcesu Anny Lewandowskiej. Pytanie posiadało możliwość wielokrotnego wyboru. Respondenci źródła sukcesu trenerki upatrują w następujących możliwościach: odpowiednio kreowany wizerunek, wzbudzanie zaufania w odbiorcy – 68 odpowiedzi; dzielenie się wiedzą za pomocą popularnych

platform internetowych i odpowiednio dobranych narzędzi – 56 odpowiedzi; rzetelne informacje i praktyczne porady na temat zdrowego trybu życia – 50 odpowiedzi; rozgłos zdobyty dzięki popularnemu mężowi – 45 odpowiedzi. Pojawiło się 11 dodatkowych odpowiedzi spoza proponowanych przez autorkę – jedna z nich nie została uwzględniona w analizie, ponieważ była błędna, natomiast pozostałą część autorka skategoryzowała i na rysunku 6 określiła jako „inne”. Wśród nich pojawiły się poniższe odpowiedzi:

Sukcesach osiągniętych w uprawianych sportach.

Niewątpliwie dzięki mężowi udało się jej szybciej dotrzeć do odbiorców, ale raczej nie jest to żerowanie na tym ani rozgłos.

Dobre zdjęcia.

Jej osoba, wiele osób chce być jak ona. Sukcesem jest jej przemiana fizyczna. (Kiedyś nie była zbyt atrakcyjna). Czasem źródłem sukcesu jest to, że „nie ważne jak mówią, ważne by mówili” – ogólny rozgłos o niej.

Ma PR, jak Chodakowska, jest miła do zrygania i zakompleksione ignorantki mają idolkę, która w domu ma lampę za pół roczną ich wypłatę.

Dobrze postawione i konsekwentnie realizowane cele zawodowe i pewnie życiowe.

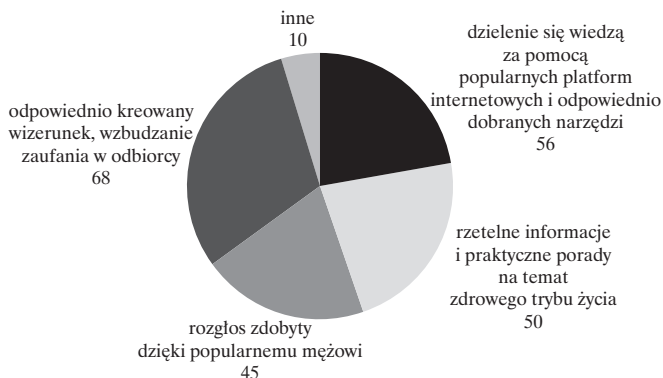
Ania jest mega sympatyczna i pozytywna osobą ☺.

Tylko i wyłącznie własna praca, nie zapominajmy że Ona też odnosiła sukcesy w sporcie ...

Dobra prezentacja.

Nazwisko na pewno pomogło na starcie, ale uważam, że i tak by osiągnęła, ale może zajęłoby jej to trochę dłużej (odpowiedzi z kwestionariusza ankiety; pisownia oryginalna).

Rysunek 6. Źródła sukcesu Anny Lewandowskiej zdaniem respondentów



Źródło: badanie własne.

Analizując kwestionariusz ankiety, autorka zauważyła, iż wśród 101 zbędnych najpopularniejszą platformą komunikacyjną jest Instagram, a wszyscy

respondenci to kobiety. Według badań z października 2019 r. w Polsce na 7 milionów użytkowników Instagrama 59,1% to kobiety (Roguski, b.d.). Dominacja kobiet wśród badanych może wynikać z faktu, iż Anna Lewandowska swoją działalność kieruje w większości do kobiet (np.: programy treningowe i diety w trakcie oraz po ciąży). Trenerka na swoich kanałach komunikacyjnych porusza również tematy związane z branżą dotyczącą urody oraz pielęgnacji, co także zdecydowanie bardziej może interesować kobiety niż mężczyźni.

Autorka podzieliła odpowiedzi respondentów dotyczące wieku na grupy. Taki podział pomógł uporządkować odpowiedzi ankietowanych i potwierdzić założenia (Milena, 2020), iż osoby w wieku studenckim oraz późniejszym (do około 35 roku życia) najliczniej będą deklarować obserwowanie mediów społecznościowych Anny Lewandowskiej. W badaniu bowiem największą grupę reprezentowały osoby w przedziale wiekowym 19–24 (61%) oraz 25–35 (32%).

Odpowiedzi ankietowanych na temat najchętniej wybieranej platformy do obserwowania trenerki nie do końca pokrywają się z danymi ze stycznia 2020 r., na temat popularności mediów społecznościowych w Polsce. Według statystyk najchętniej wybieranym serwisem jest YouTube (w ciągu ostatniego miesiąca korzystało z niego 92% wszystkich użytkowników Internetu), na drugim miejscu jest Facebook (89%), a Instagram zajmuje czwarte miejsce, z wynikiem 55% użytkowników, którzy korzystali z platformy w ciągu ostatniego miesiąca. TikTok przyciągnął natomiast zaledwie 15% użytkowników (zob. Kuchta-Nykiel, 2020). Wyniki z badania niepokrywające się z danymi statystycznymi wynikają prawdopodobnie z faktu, iż Anna Lewandowska nie działa z taką samą aktywnością na wszystkich wymienionych platformach, dlatego też ankietowani wybierają takie serwisy, na których trenerka regularnie dostarcza nowych, angażujących treści.

Większość badanych respondentów wizerunek Anny Lewandowskiej postrzega w sposób pozytywny i spójny. Trenerka posiada dużą liczbę obserwatorów w mediach społecznościowych – zdaniem ankietowanych może przyciągać nie tylko znanym nazwiskiem męża, lecz także informacjami na temat zdrowego trybu życia. Autorka sukcesu Anny Lewandowskiej upatruje również w panującej modzie na bycie *fit*. Pojęcie to oznacza dążenie do dobrej kondycji fizycznej oraz pozytywnego samopoczucia poprzez przestrzeganie odpowiednio ułożonego harmonogramu ćwiczeń i spożywania regularnych posiłków z wyselekcjonowanych składników (Leszczyński, 2017, s. 459–467). Szczególnie w Internecie można zauważyć trend pokazywania i promowania zdrowego trybu życia oraz dużą liczbę trenerów, którzy próbują zdobyć odbiorców właśnie za pośrednictwem platform społecznościowych. Anna Lewandowska rozpoczęła działalność, gdy liczba trenerów personalnych w Internecie była znacznie niższa, zarabianie za pośrednictwem mediów społecznościowych nie było popularne i rozwinięte na taką skalę, jak obecnie, przez co łatwiej było osiągnąć popularność i zacząć kreować własną markę osobistą.

Wyniki uzyskane w badaniach (analiza treści, kwestionariusz ankiety) ukazały, iż większość zbadanych respondentów pozytywnie postrzega wizerunek Anny Lewandowskiej. Mimo że nie pojawiło się dużo negatywnych odpowiedzi, autorka zwróciła szczególną uwagę na zarzuty mówiące, iż nie ma prawdziwej relacji pomiędzy trenerką a obserwatorami. Jeden z respondentów przytoczył osobę Ewy Chodakowskiej jako lepszy przykład tego typu działania. Niewątpliwe marki osobiste obu trenerek dominują w świecie fitness w Polsce – są nieustannie porównywane, a media podburzają rywalizację oraz spory pomiędzy nimi. Wydaje się jednak, iż właśnie marka osobista Ewy Chodakowskiej w większej mierze opiera się na relacjach ze swoimi obserwatorami. Anna Lewandowska w aktywny sposób prowadzi media społecznościowe, codziennie dostarcza angażujących treści wzbogaconych o walory estetyczno-graficzne. Jednak ze względu na silne przywiązywanie się do sposobu przekazywania informacji, tworzenie relacji z odbiorcami zostało zepchnięte na dalszy plan.

Zdaniem Kingi Stopczyńskiej to właśnie Ewa Chodakowska jest liderką w budowaniu marki osobistej w mediach społecznościowych. Stanowi fenomen ze względu na sposób prowadzenia działalności w Internecie – angażowanie fanów w tworzenie własnego *fanpage'a* przy ciągłym motywowaniu ich do działania i zmieniania trybu życia. Można wyróżnić kilka rodzajów komunikacji w mediach społecznościowych, a w przypadku Ewy Chodakowskiej są to: komunikacja informacyjno-wizerunkowa, komunikacja wizerunkowa, komunikacja konkursowa, komunikacja aktywizacyjna. Warto zwrócić uwagę na komunikację informacyjno-wizerunkową, która u obu trenerek przebiega w odmienny sposób. Relacja Ewy Chodakowskiej z obserwatorami ma charakter ciągły – trenerka na bieżąco informuje o wydarzeniach z życia zawodowego, ale również prywatnego, a odpowiednia selekcja tych informacji sprawia, iż pojawia się silna, mająca charakter intymny więź z odbiorcami. Trenerka burzy dystans, który zazwyczaj pojawia się w relacjach gwiazda – fan poprzez spersonalizowane wpisy. Używanie pieśczośliwych i bezpośrednich zwrotów „ty” zamiast „wy” daje obserwatorom poczucie bliskości. Wieź z trenerką wchodzi na etap przyjacielski, a jej porady i teksty motywacyjne są obdarzane ogromnym zaufaniem (Stopczyńska, 2016, s. 211–226).

Natomiast Anna Lewandowska w odmienny sposób prowadzi komunikację informacyjno-wizerunkową. Najczęściej treści na platformach komunikacyjnych napisane są w sposób odnoszący się do obserwatorów jako większej grupy, poprzez używanie zwrotów „my”. Znacznie rzadziej niż Ewa Chodakowska publikuje metamorfozy obserwatorów, co również sprawia, iż odbiorcy odczuwają dystans i brak tak silnej przyjacielskiej więzi. Trenerka przede wszystkim skupia się na regularnym i rzetelnym przekazywaniu informacji, które zawsze opatrzone są ciekawymi i dopracowanymi grafikami oraz materiałami wideo. Być może również z powodu szerokiej działalności biznesowej Anna Lewan-

dowska nie jest w stanie utrzymywać komunikacji i relacji z obserwatorami na tak wysokim poziomie, jak Ewa Chodakowska. Trenerka, oprócz promowania zdrowego trybu życia poprzez układanie diet oraz programów treningowych, posiada własną linię kosmetyków, sklep z ekologiczną żywnością, produktami dla dzieci i z wyposażeniem do domu, a także dietę z możliwością dostawy, czyli *catering*. Dodatkowo trenerka organizuje obozy treningowe, jest ambasadorką znanych marek i ciągle tworzy i wprowadza w życie nowe pomysły. Na Instagramie posiada 2,7 miliona obserwatorów, natomiast Ewa Chodakowska 1,9 miliona² – taka liczba obserwatorów również może utrudniać prowadzenie regularnej i aktywnej komunikacji, tym bardziej przy tak wielu innych projektach.

4. Dyskusja wyników

Badania wykazały, iż Anna Lewandowska w pełni wykorzystuje potencjał mediów społecznościowych i w sposób przemyślany buduje własną markę osobistą. Na własnych profilach publikuje treści związane ze zdrowym trybem życia, a przy tym promuje autorskie produkty, zwiększając tym samym sukces marki. Wyniki badań pokrywają się z wnioskami Agnieszki Całek, która poddała analizie konto Anny i Roberta Lewandowskich na Instagramie. Badaczka doszła do podobnych konkluzji, jak autorka niniejszego rozdziału – trenerka cechuje się dobrą orientacją/wiedzą z zakresu zarządzania mediami społecznościowymi i potrafi w pełni wykorzystać ich potencjał w celach biznesowych. Tematyka poruszana we wpisach dotyczy zdrowego trybu życia, ale również tematyki *lifestyle*. Agnieszka Całek również zauważyła, iż Anna Lewandowska niekiedy dzieli się z obserwatorami zdjęciami z życia prywatnego w celu ocieplenia wizerunku i zbliżenia do obserwatorów. Wnioski autorki z niniejszego rozdziału pokrywają się z wnioskami zaproponowanymi w pracy Agnieszki Całek – dla Anny Lewandowskiej Instagram to przede wszystkim narzędzie marketingowe, mające ułatwić jej szerzenie i zdobywanie celów biznesowych (Całek, 2018, s. 361–378).

Rozdział jest propozycją zapełnienia luki badawczej z zakresu budowania marki osobistej na przykładzie osoby Anny Lewandowskiej. Według wiedzy autorki dotychczas żadna publikacja nie poddała analizie wizerunku trenerki. Agnieszka Całek, o której wspomniano powyżej, w swojej pracy poruszyła temat działalności Anny Lewandowskiej w mediach społecznościowych, jednak skupiała się na analizie obrazu na Instagramie trenerki oraz jej męża.

² Stan na dzień 13 maja 2020 roku.

Podsumowanie

Celem była analiza procesu budowania marki osobistej w mediach społecznościowych na przykładzie działalności Anny Lewandowskiej. Działalność trenerki na Facebooku, Instagramie oraz blogu została poddana dokładnej analizie, dzięki czemu autorka postawiła kilka istotnych wniosków związanych z kreowaniem marki osobistej przez trenerkę.

1. Anna Lewandowska w pełni wykorzystuje potencjał mediów społecznościowych. Zna stosowane narzędzia i obecnie panujące trendy, a to zapewnia wartościowe treści, które trafiają do odbiorców. Obserwatorzy angażują się w aktywności/wyzwania proponowane przez trenerkę, chętnie dzielą się efektami w Internecie (stosując oznaczenia oficjalnych profili Anny Lewandowskiej), a to sprawia, iż marka osobista trenerki budowana jest nie tylko przez nią samą, lecz także przez jej odbiorców.
2. Facebook, Instagram oraz blog Anny Lewandowskiej oprócz dostarczania informacji na temat zdrowego trybu życia wykorzystywane są w celach biznesowych. Treści umieszczane na wspomnianych wyżej platformach często mają charakter reklamowy, najczęściej dotyczącą autorskich produktów trenerki, jak np.: kosmetyki, żywność, aplikacja czy obóz treningowy. Nierzadko na zdjęciach przedstawiane są sylwetki trenerki w otoczeniu jej *healthy teamu*, czyli współpracowników. Takie posty również są traktowane jako promocja i reklama, ponieważ rozpowszechniają wizerunek innych trenerów, z którymi współpracuje, a dalej w konsekwencji odbiorcy chętniej mogą szukać informacji o nich w Internecie i korzystać z ich porad na temat zdrowego trybu życia. Dzięki takim działaniom marka Anny Lewandowskiej zyskuje większe grono odbiorców, a jej zasięgi stale się poszerzają.
3. Treści publikowane na platformach komunikacyjnych Anny Lewandowskiej wyróżniają się dbałością o każdy szczegół oraz estetyką. Zdjęcia oraz materiały wideo wykonane są za pomocą dobrego sprzętu, dzięki czemu ich jakość jest bardzo wysoka. Pod względem graficznym profile trenerki są bardzo dopracowane – prawdopodobnie współpracuje ona z profesjonalnymi grafikami. Zdecydowanie działa to na korzyść trenerki – estetyczne i przyjemne dla oka treści przyciągają odbiorców, a różne rozwiązania graficzne mogą pobudzać ciekawość i eliminować potencjalne znużenie formami prezentacji treści.
4. Należy zwrócić uwagę na zarzut niektórych respondentów, iż wizerunek Anny Lewandowskiej jest zbyt biznesowy i zamknięty. Spora ilość reklam na profilach, a także zdjęcia najczęściej z osobami popularnymi czy z *healthy teamu*, mogą powodować u odbiorców poczucie, iż trenerka jest nastawiona tylko na promocję i osiąganie celów biznesowych. Według autorki dobrym rozwiązaniem byłoby częstsze publikowanie treści związanych bezpośrednio

z obserwatorami, np.: publikowanie metamorfoz, zdjęcia z obserwatorami z obozów treningowych, spotkań, mniej zaś materiałów związanych z celebrytami. Wybierając taką strategię, wizerunek trenerki stałby się jeszcze bardziej przyjazny, a bariera gwiazda – fan zostałaby zminimalizowana.

W rozdziale zostały również postawione szczegółowe pytania badawcze. Pierwsze z nich dotyczyło różnic w kreowaniu wizerunku na Facebooku, Instagramie oraz blogu. Do reklamowania autorskich produktów Anna Lewandowska przeważnie wykorzystywała profile na Facebooku oraz Instagramie. Może to wynikać z faktu, iż na obu platformach widać zdecydowanie większy odzew od obserwatorów aniżeli na blogu. Na blogu poruszane są podobne treści, jak na pozostałych kanałach komunikacyjnych, jednak pod pojedynczymi postami jest zdecydowanie mniej komentarzy, a niekiedy nawet wcale (najwięcej komentarzy pod jednym postem podczas badanych okresów było 6). Istotną różnicą jest również to, iż trenerka podtrzymuje kontakt z odbiorcami przeważnie na Instagramie – pod postami odpowiada obserwatorom, dzięki czemu nawiązuje się więź. Natomiast na blogu nie odpowiedziała ani razu na komentarze. Z kolei na Facebooku podczas badanych okresów (styczeń i marzec) Anna Lewandowska dwa razy odpowiedziała na komentarze – raz za pośrednictwem konta „Anna Lewandowska”, a następny za pośrednictwem konta „Diet&Training by Ann”.

Następne pytanie badawcze dotyczyło czynników wpływających na popularność marki osobistej trenerki. Za pomocą kwestionariusza ankiety udało się uzyskać opinie od respondentów, których zdaniem sukces marki osobistej Anny Lewandowskiej wynika głównie z odpowiedniego kreowania wizerunku oraz wzbudzania zaufania w odbiorcy. Na popularność marki osobistej wpłynęło również dzielenie się wiedzą za pomocą popularnych platform i odpowiednio dobranych narzędzi.

Zdaniem autorki na sukces Anny Lewandowskiej mają również wpływ obecnie panujące trendy. Media społecznościowe są dominującym źródłem przekazywania wiedzy na temat zdrowego trybu życia. Platformy komunikacyjne mogą kształtować prozdrowotne postawy dzięki interaktywnemu charakterowi. Istotna jest również więź, jaka rodzi się pomiędzy użytkownikami Internetu, możliwość złamania bariery czasowej i przestrzennej, a także różnorodność – dzięki temu pomiędzy użytkownikami Internetu zaangażowanymi w treści zdrowotne łatwiej i chętniej dochodzi do wymiany poglądów, dzielenia się efektami, doświadczeniami, a ich współudział w tworzeniu treści przez twórcę jest wyraźny (Nowak i Chalimoniuk-Nowak, 2015, s. 35–45).

Ostatnie pytanie badawcze związane jest z korzyściami płynącymi z budowania wizerunku w Internecie. Mając na uwadze analizę marki osobistej Anny Lewandowskiej, można wyróżnić następujące korzyści:

- zwiększenie świadomości, atrakcyjności i rozpoznawalności marki osobistej i autorskich produktów;

- promowanie autorskich produktów, a w konsekwencji zwiększenie sprzedaży;
- budowanie autentyczności i więzi z odbiorcami;
- pozyskiwanie nowych odbiorców;
- zachęcanie i motywowanie odbiorców do zmiany stylu życia oraz dzielenia się efektami – współtworzenie renomy marki osobistej.

Dostępność potrzebnych materiałów i narzędzi koniecznych do zrealizowania analiz ułatwiało realizację badań. Facebook, Instagram oraz blog Anny Lewandowskiej nie posiadają ograniczeń prywatności i każdy obserwator może zobaczyć treści, jakie są tam publikowane bez proszenia o dostęp. Zdecydowanie przyczyniło się to do usprawnienia i przyspieszenia analizy treści. Mocną stroną jest forma przeprowadzenia następnego badania, czyli przeprowadzenie go za pomocą kwestionariusza ankiety w Internecie. Wykorzystanie Internetu, a szczególnie narzędzia „Formularze Google” umożliwiło przezwycięzenie bariery geograficznej i możliwość zebrania wyników od respondentów mieszkających w różnych miejscach. To z kolei zapewniło różnorodność zebranych opinii. W dobie panującej na świecie pandemii COVID-19 można przypuszczać, iż zdobycie odpowiedzi od ankietowanych przebiegło sprawniej, ponieważ ze względu na zalecenia dotyczące nieopuszczania domu, duża liczba ludzi spędzała większość czasu w Internecie i chętniej odpowiadała na pytania.

Przeprowadzając podobne badanie w przyszłości, zalecane byłoby zwiększenie grupy badanych respondentów. Zdaniem autorki większa liczba opinii od respondentów obserwujących trenerkę w Internecie mogłaby wzbogacić badania. Warto również byłoby przeprowadzić analizę porównawczą na przykładzie marek osobistych Anny Lewandowskiej i Ewy Chodakowskiej. Obecnie są największymi autorytetami z branży fitness w Polsce. Szczegółowa analiza działalności trenerek w mediach społecznościowych wskazałaby czy istnieją schematy, którymi obie kierowały się, tworząc własne marki osobiste oraz zwróciłyby uwagę na podobieństwa i różnice w zarządzaniu platformami komunikacyjnymi. Według autorki takie badania zdecydowanie wzbogaciłyby dotychczasowy dorobek naukowy z dziedziny zarządzania mediami i stanowiłyby niezwykle cenny materiał dla osób zainteresowanych zarówno tematyką zarządzania mediami, jak i branżą *fitness* w Internecie.

Niewątpliwie Anna Lewandowska stanowi fenomen ze względu na sukces, jaki osiągnęła dotychczas, ale również z uwagi na ciągłe działanie na wielu płaszczyznach biznesowych. Budowanie marki osobistej jest procesem żmudnym i warto mieć świadomość, iż nie wszystkie próby zawsze kończą się sukcesem. Na sukces marki składa się kilka czynników:

- *familiarity* – postrzeganie marki przez odbiorców jako bliskiej;
- *relevance* – ważność marki oceniana pod względem zaspokojenia potrzeb odbiorcy;
- *esteem* – wartość reputacji;

- *differentiation* – wyróżnianie się marki w celu przyciągnięcia odbiorców (Walczak-Skałeczka, 2016, s. 64–65).

Marka osobista Anny Lewandowskiej wpisuje się we wszystkie powyższe zagadnienia. Postrzegana jest jako bliska i przyjazna – obserwatorzy chętnie udzielają się pod postami trenerki, dzielą się efektami pracy i kierują pytania do trenerki, co potwierdza, iż ufają jej radom. Anna Lewandowska swój wizerunek w Internecie kreuje jako przyjazny, rodzinny i pozytywnie nastawiony wobec świata i innych. Zdecydowanie wyróżnia się na polskim rynku, dzięki aktywnej działalności w wielu branżach – autorskie kosmetyki, żywność, obozy treningowe, aplikacja, *catering*. Wszystkie te czynniki wpływają na postrzeganie marki osobistej trenerki jako pozytywnej oraz zaangażowanej w chęć pomagania innym w zmienianiu stylu życia.

Zdaniem Agnieszki Walczak-Skałeczkiej silna marka osobista powinna m.in. cechować się: wiernością wobec własnych wartości, autentycznością, konsekwentnością, obszerną wiedzą z danej dziedziny, zaangażowaniem społecznym, okazywaniem szacunku, inspirowaniem innych, wzbudzaniem w ludziach poczucia, że są ważni, a także skromnością i pokorą (Walczak-Skałeczka, 2016, s. 67–69). Zdaniem autorki działalność Anny Lewandowskiej opiera się na wszystkich powyższych cechach. Sugerowanie, iż zdobyła rozgłos tylko i wyłącznie dzięki nazwisku popularnego męża jest krzywdzące, ponieważ widząc jej konsekwentne i skrupulatne dążenie do stawianych sobie celów, można przypuszczać, iż nawet bez takiego wsparcia osiągnęłaby zamierzony sukces.

Bibliografia

- Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelpińskiej „Bernardinum”.
- Beliczyński, J. (2015). Zarządzanie radiem jako subdyscyplina zarządzania mediami. *Studia Medioznawcze*, 1, 87–102. Pozyskano z: http://mediastudies.eu/Numery/2015_1_60/beliczynski.pdf (8.04.2020).
- Benedikt, A. (2004). *Reklama jako proces komunikacji*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Biegun, K., Górecka-Butora, P. i Strykowski, P. (2019). *Influencer marketing od A do Z*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo WhitePress.
- Bronowicz, M. (2014). *Komunikacja wizualna: public relations, reklama, branding*. Wrocław: Wydawnictwo Astrum.
- Brzozowska, E. (2020). *Piękna, bogata, hejtowana. Dlaczego Polacy tak zazdroszczą Annie Lewandowskiej?* Kobieta.Onet.pl. 6 maja. Pozyskano z: <https://kobieta.onet.pl/piekna-bogata-hejtowana-dlaczego-polacy-tak-zazdroszcza-annie-lewandowskiej/78mmbk8> (11.03.2020).
- Buczek, P. (2017). Instagram jako miejsce komunikacji wizualnej mediów z odbiorcami. *Naukowy Przegląd Dziennikarski*, 4, 131–141. Pozyskano z: <http://naukowy-przeglad-dziennikarski.org/nr/2017.4/10.%20Paulina%20Buczek.pdf> (11.03.2020).

- Burrell, G. i Morgan, G. (2005). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. England: Ashgale Publishing Limited.
- Cafek, A. (2018). Analiza obrazu. Studium przypadku Anny i Roberta Lewandowskich – pierwszej pary Instagrama. W: A. Szymańska, M. Lisowska-Magdziarz, A. Hess (red.), *Metody badań medjoznawczych i ich zastosowanie*. Kraków: Wydawnictwo Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cialdini, R.B. (2014). *Wywieranie wpływu na innych ludzi. Teoria i praktyka*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Creswell, J.W. (2013). *Projektowanie badań naukowych. Metody jakościowe, ilościowe i mieszane*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Figaszewska, O. (2018). *Anna Lewandowska znów w ogniu krytyki! Tym razem poszło o... Ty też uważasz, że nie zapracowała sama na swój sukces?* VIVA. 25 września. Pozyskano z: <https://viva.pl/ludzie/newsy/anna-lewandowska-na-liscie-wprost-najbogatszych-polek-wszystko-zawdziecza-robertowi-internauci-krytykuja-31184-r3/> (11.03.2020).
- Gonciarz, W. (2017). Koncepcja Zarządzania 2.0 jako konsekwencja rewolucji cyfrowej. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 17, 38–53. Pozyskano z: https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Artyku%C5%82y_321_340/SE_338/04.pdf (15.06.2020).
- Grębosz, M. (2012). Znaczenie portali społecznościowych w społeczeństwie informacyjnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 87, 271–278. Pozyskano z: http://bazhum.muzhp.pl/media/files/Ekonomiczne_Problemy_Uslug/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n87/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n87-s271-278/Ekonomiczne_Problemy_Uslug-r2012-t-n87-s271-278.pdf (6.04.2020).
- Grębosz, M., Siuda, D. i Szymański, G. (2016). *Social media marketing*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
<https://www.facebook.com/groups/129175937636070/>.
<https://www.facebook.com/groups/640618349404104/>.
<https://www.facebook.com/groups/ankiety/>.
- Jemielniak, D. i Koźmiński, K. A. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Keller, K.L. (2011). *Strategiczne zarządzanie marką*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Klepacz, H., Niedźwiedziński, M. i Szymańska, K. (2016). Budowanie marki osobistej w mediach społecznościowych. *Marketing i Zarządzanie*, 4, 339–349. Pozyskano z: <https://wnus.edu.pl/miz/file/article/view/5566/20344.pdf> (6.04.2020).
- Kreft, J. (2017). *Facebook. Oblicza i dylematy*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Krok, E. (2015). Budowa kwestionariusza ankietowego a wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica*, 37, 55–73. Pozyskano z: http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/studia_inf/37-2015/si-37-55.pdf (10.04.2020).
- Kropińska, M. (2018). *Anna Lewandowska skrytykowana za miejsce na liście najbogatszych Polek 2018*. Polki.pl. 25 września. Pozyskano z: <https://polki.pl/zycie-gwiazd/newsy,anna-lewandowska-skritykowana-za-miejsce-na-liscie-najbogatszych-polek-2018,10429493,artykul.html> (11.03.2020).

- Król, S. (2020). *Personal Branding – o trendach w budowaniu marki osobistej w 2020 roku*. MAVIKA. 10 stycznia. Pozyskano z: <https://www.mavika.pl/personal-branding-o-trendach-w-budowaniu-marki-osobistej-w-2020-roku/> (8.04.2020).
- Kuchta-Nykiel, M. (2020). *Social media w Polsce i na świecie – najnowsze dane*. SocialPress. 21 lutego. Pozyskano z: <https://socialpress.pl/2020/02/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-najnowsze-dane> (22.04.2020]
- Leszczyński, K.F. (2017). Bądź kowalem własnego ciała. O dwóch narracjach w kulturze masowej. *Filo-Sofija*, 1, 459–467. Pozyskano z: <http://filo-sofija.pl/index.php/czasopismo/article/view/1090/1063> (6.05.2020).
- Mazurek, G. (2016). Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 1, 23–31. Pozyskano z: <https://repozytorium.ur.edu.pl/bitstream/handle/item/1484/2%20Mazurekewolucja.pdf?sequence=1&isAllo-wed=> (29.01.2020).
- Michalska, J. (2018). „Pieniądze są twojego męża” piszą internauci o okładce z Lewą. Naprawdę? *Zobaczcie, skąd wzięły się te miliony*. Plotek. 25 września. Pozyskano z: <https://www.plotek.pl/plotek/7,166796,23962353,pieniadze-sa-twojego-meza-pisza-internauci-o-okladce-lewej.html> (11.03.2020).
- Mierzejewska, B.I. (2011). *Media management. Theory and practice*. W: M. Deuze (red.), *Managing Media Work*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Milena. (2020). *Kim są użytkownicy social media w Polsce?* Evisit/pl. 7 stycznia. Pozyskano z: <https://evisit.pl/kim-sa-uzytownicy-social-media-w-polsce/> (22.04.2020).
- Morgan, G. (1997). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nowak, F.P. i Chalimoniuk-Nowak, M. (2015). Potencjał mediów społecznościowych w edukacji zdrowotnej. W: A. Wolska-Adamczyk (red.), *Współczesne kierunki działań prozdrowotnych*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższa Szkoła Infrastruktury i Zarządzania.
- Pisarek, W. (1983). *Analiza zawartości prasy*. Kraków: Wydawnictwo Ośrodek Badań Prasoznawczych.
- Roguski, A. (b.d.). *Użytkownicy social media w Polsce i na świecie*. Pozyskano z: <https://www.whysosocial.pl/uzytownicy-social-media-w-polsce-i-na-swiecie/> (5.05.2020).
- Shah, R. i Turner, J. (2015). *Jak zarabiać w mediach społecznościowych? Rozwijaj firmę dzięki nowoczesnym narzędziom marketingowym*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*. (t. 1). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stawarz-Garcia, B. (2018). *Content Marketing i social media*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stopczyńska, K. (2016). Wykorzystanie Facebooka w kreowaniu relacji z klientem na przykładzie marek osobistych. *Zarządzanie Mediami*, 3, 211–226. Pozyskano z: <http://www.ejournals.eu/ZM/Tom-4/3-2016/art/8953/> (9.05.2020).
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. *Współczesne Zarządzanie*, 2, 17–26.
- Trafton, A. (2014). *In the blink of an eye. MIT neuroscientists find the brain can identify images seen for as little as 13 milliseconds*. MIT News. 16 January. Pozyskano z: <http://news.mit.edu/2014/in-the-blink-of-an-eye-0116> (4.04.2020).
- Tylińska, R. (2005). *Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne.

- Urbaniak-Zajac, D. (2018). O łączeniu badań ilościowych i jakościowych – oczekiwania i wątpliwości. *Przegląd Badań Edukacyjnych*, 26(1), 121–138. Pozyskano z: <https://apcz.umk.pl/czasopisma/index.php/PBE/article/viewFile/PBE.2018.007/15131> (10.04.2020).
- Walczak-Skałeczka, A. (2016). *Silne marki osobiste zmieniają świat*. Lublin: Wydawnictwo Słowa i Myśli.
- Wojcik, K. (2001). *Public relations od A do Z*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Zawadzki, M. (2013). Denaturalizacja paradygmatu funkcjonalizmu w epistemologii nauk o zarządzaniu. Perspektywa nurtu krytycznego. *Organizowanie i Kierowanie*, 2, 11–28. Pozyskano z: https://www.academia.edu/6344373/Denaturalizacja_paradygmatu_funkcjonalizmu_w_epistemologii_nauk_o_zarz%C4%85dzaniu._Perspektywa_nurtu_krytycznego (10.04.2020).

Karolina Oleksy*

Pasywna komunikacja masowa jako narzędzie kreowania wizerunku

Streszczenie

Celem jest eksploracja tematu pasywności w komunikacji masowej. Analizie poddano wybrane organizacje, w których szukano przejawów pasywności w komunikacji masowej. W przypadku jej stosowania rozpoznano potencjalny zakres, warunki występowania oraz cel tejże strategii komunikacyjnej. Przeprowadzono wywiady swobodne pogłębione z rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie oraz z dyrektorem Teatru Szczęście w Krakowie. Ponadto zastosowano analizę danych zastanych (m.in. dokumentów organizacyjnych, komunikatów i informacji publikowanych przez badane podmioty) oraz elementy autoetnografii w ujęciu retrospektywnym. Realizacja badań jakościowych miała na celu znalezienie odpowiedzi na pytanie o przyczyny braku komunikacji lub reakcji oraz o skutki pasywności w komunikacji ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na wizerunek organizacji. Analizowano również pasywność podczas kryzysów wizerunkowych oraz podjęto próbę wskazania, w jaki sposób pasywność przejawia się w komunikacji.

Słowa kluczowe: komunikacja masowa, pasywność, wizerunek, nieobecność medialna, strategia komunikacyjna.

Abstract

The aim of this chapter is to explore the topic of passivity in mass communication. Selected organizations were analyzed and signs of passivity in mass communication were sought. The potential scope, conditions of occurrence and the purpose of this communication strategy were identified. The research was based on three in-depth interviews conducted with the spokesperson of the Ministry of Science and Higher Education, the spokesman of the AGH University of Science and Technology and the director of the theatre "Szczęście" in Cracow. Moreover, the study uses existing data analysis (including organizational documents, press

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-1230-5309>; e-mail: k.oleksy@student.uj.edu.pl.

releases and information published by the surveyed entities) and elements of retrospective autoethnographic research. The qualitative research methods were used in order to find an answer to the question of what the reasons and reactions of the lack of communication are and how it may affect the image of the organization. Also, passivity during image crises was analyzed. An attempt to indicate how passivity manifests itself in communication was made.

Keywords: mass communication, passivity, image, absence in the media, communication strategy.

Wprowadzenie

Potrzeba komunikacji z publicznością jest znacznie starsza niż media masowe, jakie dziś znamy. Rozprzestrzenianie idei na szeroką skalę pojawiło się w kontekście propagowania świadomości i postaw natury politycznej lub religijnej (McQuail, 2007, s. 43). Jak zauważają Monika Kostera oraz Bogusław Nierenberg „proces komunikacyjny to odbicie naszego, ludzkiego widzenia świata” (2016, s. 9–15), zatem komunikacja masowa, podobnie jak każdy inny rodzaj komunikacji, przekształca się wraz z postępującymi zmianami w społeczeństwie. Jest istotna z perspektywy zarządzania, ponieważ umożliwia organizacjom porozumiewanie się ze swoim otoczeniem. Pośredniczy również w procesie kreowania wizerunku, który może okazać się czynnikiem zwiększającym szanse organizacji na skuteczne realizowanie wyznaczonych celów. Wzmoczony postęp technologiczny, którego doświadczamy, również wywarł wpływ na sposób komunikacji. W przestrzeni komunikacji masowej zauważyć można nadmiar produkcji informacji, który powoduje niekończącą się walkę o uwagę odbiorców. Natężona produkcja treści i zjawisko nadobecności w mediach przynosi zazwyczaj negatywne skutki dla procesu komunikacji. Zjawisko przeciwne, czyli brak aktywności i komunikacji występuje powszechnie i przybiera różne formy m.in. przejawia się jako brak aktywności, brak reakcji, milczenie czy cenzura. Temat ten nie jest szeroko opisany w literaturze przedmiotu, dlatego celem jest eksploracja tematu pasywności w komunikacji masowej, która w dobie przeciążenia informacją i aktywnością w obszarze mediów wydaje się interesującym zjawiskiem. Problem badawczy koncentruje się na przyczynach stosowania pasywnej komunikacji masowej przez organizacje oraz skutkach tej strategii na wizerunek organizacji. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, jak odbiorcy reagują na pasywność w komunikacji oraz jak wpływa ona na odbiór organizacji. Szczególnie istotnym wydaje się poznanie, w jaki sposób pasywność w komunikacji masowej się przejawia i dlaczego organizacje decydują się na aktywną komunikację, która może skutkować nadprodukcją treści. Oprócz sztandarowej komunikacji warto zastanowić się nad komunikacją w sytuacjach kryzysowych, gdyż z reguły wymagają one zmian w dotychczasowej komunikacji.

W celu weryfikacji problemu badawczego przeprowadzono badania jakościowe, w paradygmacie interpretatywnym, w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Termin „pasywna komunikacja” nie jest pojęciem funkcjonującym w literaturze przedmiotu. Autorka przyjęła to pojęcie w celu opisanie wszystkich przejawów braku komunikacji w sytuacjach komunikacji masowej. Przeprowadzono wywiady swobodne pogłębione z osobami odpowiadającymi za komunikację w celowo wybranych organizacjach, które wykazują pasywność w komunikacji masowej lub charakterystyka organizacji stwarza możliwości korzystania z takiego sposobu komunikowania się. Wywiady przeprowadzono z Andrzejem Talkowskim dyrektorem Teatru Szczęście w Krakowie, Katarzyną Zawadą rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Anną Żmudą-Muszyńską rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Przeprowadzono także analizę danych zastanych, głównie dokumentów organizacyjnych, komunikatów i depesz prasowych, artykułów dotyczących badanych organizacji oraz ich aktywności w mediach społecznościowych. Dodatkowo w rozdziale wykorzystano elementy autoetnografii w ujęciu retrospektywnym, co stanowiło metodę uzupełniającą. Zebrany materiał empiryczny poddano analizie i interpretacji. Rozdział składa się z wprowadzenia, analizy tła teoretycznego, prezentacji pojęć związanych z tematem, opisu zastosowanej metodologii, charakterystyki badanych podmiotów, prezentacji zebranego materiału badawczego, omówienia wniosków oraz z podsumowania.

1. Tło teoretyczne

1.1. Komunikacja masowa – definicja i charakterystyka

Teoria komunikacji jest rozwiniętym obszarem badań w literaturze przedmiotu, a dzieje się tak zapewne dlatego, że komunikacja jest podstawowym elementem budującym życie społeczne ludzi. W obszarze mediów komunikacja występuje pod postacią komunikacji masowej, która badana jest z perspektywy wielu dyscyplin naukowych m.in. nauk o komunikacji społecznej i mediach, nauk socjologicznych czy nauk o zarządzaniu i jakości. Termin komunikacja masowa odnosi się do zapośredniczonej, najczęściej przez media, wymiany przekazu nadawcy z szerszą publicznością (Morreale, Spitzberg i Barge, 2015, s. 394–395). Zdaniem Jana van Dijka: „komunikację masową można zdefiniować jako rodzaj komunikacji wykorzystujący media do transmitowania dźwięku, tekstu i obrazów widowni” (2010, s. 78–79).

Rozwój technologii oraz powszechny dostęp do Internetu wywarły wpływ na dotychczasowy model komunikacji masowej. W przeszłości komunikacja masowa miała zazwyczaj charakter jednokierunkowy, pochodziła od nadawcy i docierała

do szerokiej publiczności. Rozpowszechnienie Internetu sprawiło, że powstała nowa forma komunikacji masowej – komunikacja interaktywna (Castellas, 2013, s. 65). Konwergencja mediów odpowiada za zjawisko swoistego łączenia się i wzajemnego przenikania się mediów zarówno tych zwanych tradycyjnymi, czyli prasy, radia i telewizji, jak i Internetu. Autor pojęcia „konwergencji mediów”, Henry Jenkins, definiuje ją jako „przepływ treści pomiędzy różnymi platformami medialnymi, współpracę różnych przemysłów medialnych oraz migracyjne zachowania odbiorców mediów” (2007, s. 9). Komunikacja masowa pozwala organizacjom komunikować się z szeroką publicznością, informować swoje otoczenie o swojej misji i wizji, może również kreować popyt na swoją działalność. Do największej ilości interakcji z odbiorcami komunikacji masowej dochodzi w mediach społecznościowych. Współcześnie uwzględnia się istnienie „społeczności” w mediach, ponieważ każdego użytkownika Internetu można określić mianem prosumenta – czyli zarazem konsumenta i producenta treści.

1.2. Komunikacja masowa w zarządzaniu

Komunikacja jest niezbędna do realizowania procesu zarządzania. Zdaniem Andrzeja K. Koźmińskiego: „Zarządzanie wymaga komunikowania się, czyli obiegu informacji wewnątrz organizacji oraz wymiany informacji z otoczeniem” (2010, s. 66). Dla każdej organizacji niezmiernie ważne jest otoczenie. Ricky W. Griffin zauważa, że: „organizacje są systemami otwartymi, na wiele różnych sposobów wchodzą w interakcje z różnymi wymiarami” (1999, s. 118). Umownie otoczenie organizacji dzieli się na wewnętrzne i zewnętrzne. Do otoczenia wewnętrznego autor ten zalicza warunki i siły wewnątrz organizacji. Wymienia również takie składowe, jak zarząd, pracowników i kulturę organizacji. Otoczenie zewnętrzne przedstawia w postaci otoczenia ogólnego i celowego. Do otoczenia ogólnego zalicza „niezbyt wyraźnie sprecyzowane wymiary i siły”, które dzieli na pięć kategorii: wymiar ekonomiczny, techniczny, socjokulturowy, prawno-polityczny i międzynarodowy. Z kolei otoczenie celowe opisuje jako konkretne grupy obejmujące m.in. konkurentów, klientów, dostawców, związki zawodowe, właścicieli i sojuszników strategicznych (Griffin, 1999, s. 103–118). Wszystkie te elementy otoczenia organizacji muszą być integrowane, ponieważ współcześnie w obszarze mediów ważny jest nie sam komunikat kierowany z organizacji do otoczenia, ale i jego odpowiedź (Kaczmarek-Śliwińska, 2011, s. 63–74). Ważnym jest, aby komunikacja przybierała formę dialogu, wymiany informacji. Andrzej K. Koźmiński (2010, s. 63) zwraca również uwagę, że zarządzanie jest osadzone w kulturze i w związku z tym musi uwzględniać różne wartości, symbole, mity i legendy. Ludzie przynależą do wielu kultur i dlatego, aby efektywnie na nich oddziaływać, należy znać kultury, w których uczestniczą.

Komunikacja masowa pozwala na informowanie całego otoczenia organizacji o działaniach organizacji. Ricky W. Griffin pisze, że skuteczne komunikowanie się „jest procesem wysyłania informacji w taki sposób, by treść wiadomości odebranej była bliska treści wiadomości zamierzonej” (1999, s. 578). Globalny dostęp do mediów tradycyjnych, nowych mediów i rozwoju społeczności Web 2.0 sprawia, że społeczeństwo otacza się największą w historii ilością komunikatów medialnych, a serwisy społecznościowe umożliwiają całodobowy i nieograniczony dostęp do nowych bodźców. Adaptacyjność oraz funkcjonalność komunikacji jest więc konieczna, aby do procesu wymiany informacji dochodziło skutecznie (Morreale, Spitzberg i Barge, 2015, s. 38).

1.3. Wizerunek organizacji

Komunikacja masowa jest szczególnie istotna dla organizacji, ponieważ pośredniczy w procesie kreowania wizerunku organizacji. Jedną z definicji wizerunku zaproponowaną przez Łukasza Wróblewskiego tłumaczy wizerunek jako całokształt subiektywnych wyobrażeń powstałych u odbiorców za pomocą środków masowego przekazu lub innych jego form (2019, s. 222). Kształtowanie wizerunku powinno być celowe i oparte na starannie przygotowanej strategii marketingowej (Wróblewski, 2019, s. 222). Stanowi symboliczny kapitał, który może dać przewagę konkurencyjną organizacji nad innymi podmiotami (Wróblewski i Laberschek, 2019, s. 7). Można zatem przyjąć, iż wizerunek to ogólne wyobrażenie o organizacji dla otoczenia zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego, które komunikuje o głównych założeniach oraz ma realny wpływ na realizację celów organizacji. Magdalena Brzosowska-Woś (2013, s. 53–65), pisząc o wizerunku marki w mediach społecznościowych, zaznacza, że aktywność w mediach powinna być zaplanowana, bo niewielki błąd może spowodować falę negatywnych reakcji. W rezultacie może dojść do zerwania więzi z odbiorcami a utracony wizerunek nie zawsze udaje się odbudować.

Istotnym pojęciem podczas omawiania definicji wizerunku jest „kryzys wizerunkowy”. Dariusz Tworzydło wspomina definicję Waldemara Rydzaka:

Kryzys wizerunkowy jest zjawiskiem obrazującym zmiany w firmie, zakłócającym normalny rytm jej funkcjonowania, mającym istotny wpływ na całokształt procesów, jakie w niej zachodzą. Jest on także ściśle powiązany ze specyficzną cechą gospodarki rynkowej, jaka jest niepewność oraz ryzyko (Tworzydło, 2017, s. 77–88).

Kryzys wizerunkowy może wywołać kryzys ekonomiczny i odwrotnie. Zjawiska te są ze sobą ściśle powiązane i zależne (Tworzydło, 2017, s. 77–88). Dlatego też kryzysom warto zapobiegać, ich występowanie może bowiem zagrażać organizacji. Wizerunek zdaje się tak ważnym elementem funkcjonowania organizacji, „że czasami jego wytworzenie staje się celem samym w sobie” (Wróblewski

i Laberschek, 2019, s. 7). Zdaniem Grzegorza Hajduka wykorzystanie potencjału mediów społecznościowych do budowania i ochrony wizerunku stanowi wyzwanie dla organizacji (2017, s. 101–113). Mamy do czynienia z sytuacją, w której nieustannie konkuruje się o uwagę odbiorców, aby wysyłany przez organizację komunikat dominował i wpływał pozytywnie na jej odbiór. Zawyczaj chęć dominacji przejawia się wytwarzaniem dużej ilości zróżnicowanej w jakości treści w wielu kanałach komunikacyjnych, co skutkuje nadobecnością w mediach.

1.4. Nadmiarowość w komunikacji masowej

Temat uwagi odgrywa kluczową rolę w procesie skutecznej komunikacji masowej oraz kreowania wizerunku, gdyż uwaga jest niezbędnym elementem, aby zamierzona informacja dotarła do świadomości odbiorcy. Noblista, Daniel Kahneman, pisząc o uwadze, zauważa (2012, s. 34):

Po angielsku „zwracać uwagę” to pay attention, czyli dosłownie „płacić uwagę”. Jest to trafna metafora; mamy do dyspozycji ograniczony budżet uwagi, który możemy rozdzielić między różne zadania, a kiedy budżet zostaje przekroczony, zadanie kończy się niepowodzeniem. Czynności wymagające umysłowego wysiłku mają tę cechę, że kolidują ze sobą, przez co wykonanie kilku takich czynności naraz jest trudne lub wręcz niemożliwe.

Jan Kreft pisze o deficycie uwagi i wzroście znaczenia tematu ekonomii uwagi w procesie zarządzania i marketingu, „zrozumienie i zarządzanie uwagą jest obecnie pojedynczym najważniejszym determinantem sukcesu w biznesie” (2009, s. 142–152).

Postęp technologiczny odpowiedzialny jest za wzrost oferty mediów, kanałów i nadawców (van Dijk, 2010, s. 93). Nadmiar przekazów sprawia, że doświadczamy przeciążenia informacją. Jan van Dijk pisze o zauważalnej zmianie jakości kultury wynikającej z „kultury prędkości” – wytwory kultury szybko się starzeją i powoduje to gwałtowny popyt na nowe treści. Odpowiedzialnością za to zjawisko obarcza właściwości gospodarki kapitalistycznej. Przyspieszenie produkcji informacji skutkuje obniżeniem jakości treści i szybkim spadkiem zainteresowania. Paradoksalnie, duża ilość informacji wpływa negatywnie, np. na proces dokonywania decyzji, a mniejsza ilość treści jest lepiej zapamiętywana i wykorzystywana (van Dijk, 2010, s. 266–290). Do podobnych wniosków dochodzi Magdalena Szpunar, dostrzega ograniczone zasoby uwagi oraz negatywne skutki nadmiaru informacji. Twierdzi, że nadmiarowość odwróci odbiorców na nowe treści, wprowadza nas również w stan informacyjnej anestezji, jednak nadobecność w mediach jest sposobem na zapewnienie sobie rozpoznawalności gwoździ zasady „im więcej się eksponuje, tym bardziej istnieję” (Szpunar, 2017, s. 494–504). Szum informacyjny przyczynia się do konieczności selekcji treści.

Do najczęściej wysuwanych wniosków po analizie problemu nadmiaru informacji należy prognoza mówiąca o wzroście znaczenia informatycznych narzędzi umożliwiających agregację, takich jak wyszukiwarki lub pomoc algorytmów. Agregacja stanowi mechanizm obronny przed nadprodukcją komunikatów i choć zazwyczaj opisywana jest w ramach nowych technologii, które pomagają radzić sobie z dostosowywaniem treści, dotyczy ona również pracy dziennikarzy i menedżerów mediów. Jan Kreft zauważa potrzebę refleksji i wprowadzenia zmian w pracy dziennikarzy (2016, s. 7–15).

1.5. Pasywność w komunikacji masowej

Problem nadmiaru informacji jest łatwo zauważalny. Zjawisko przeciwne, czyli niedobór albo brak informacji jest trudniejsze do zauważenia i zarazem do przedstawienia. Milczenie lub cisza, sytuacja braku komunikacji to negatyw sytuacji komunikacyjnej. Choć pozornie oznacza coś, czego nie ma, w rzeczywistości posiada niejedno znaczenie i może być silnie komunikującym zjawiskiem. W kulturze zachodnioeuropejskiej cisza postrzegana może być w różnorodny sposób w zależności od kontekstu, w którym występuje. Uchodzi za oznakę niewiedzy, np. w sytuacji braku odpowiedzi na pytanie lub lekceważenia, jest komunikatem symbolicznym — uznania, szacunku, ale też i żalu, żałoby w przypadku minuty ciszy. Cisza tworzy aurę tajemniczości, elitarności. Zdaniem Moniki Kostery i Joanny Średnickiej współcześnie w organizacjach panuje strach przed ciszą. W zarządzaniu przynosi nieidentycznie efekty, gdyż rozumiana może być na różny sposób, ale posiada „komunikacyjną moc”, nieraz większą niż słowa (2016, s. 151–169).

W komunikacji masowej również pojawiają się momenty ciszy. „Pasywna komunikacja masowa” jest terminem przyjętym przez autorkę w celu wyrażenia sytuacji braku komunikacji, obejmuje milczenie, cenzurę, brak reakcji, brak aktywności w mediach, gdyż wspomniane sytuacje komunikują odbiorcy pewne treści. Komunikacja pasywna może być rozumiana jako komunikacja nienachalna, ograniczona w treść, ale i skondensowana.

Można zauważyć, że tłem dla wielu sytuacji komunikacyjnych jest cisza. Im dłużej ona trwa, im bardziej jest zauważalna, tym głośniejszobrzmiewa komunikat pojawiający się bezpośrednio po niej. Nadobecność może stanowić strategię promocji, jak podaje Marek Krajewski, polega ona na nasyceniu odbiorców komunikatem w takim stopniu, że niemożliwe staje się jego niezauważenie (Krajewski, 2007, s. 285–299). Strategia nadobecności i nieobecności ma na celu wzbudzenie zainteresowania, eksponując komunikat, można wywołać poczucie pustki, kiedy zniknie (Szpunar, 2012, s. 126). Nie zawsze jednak rozgłos przynosi pozytywne skutki dla organizacji, reklama nieproporcjonalna do działań organizacji lub produktu może wywołać poczucie oszukania wśród klientów

(Kuchno i Tarnowski, 2017, s. 17). W literaturze brakuje badań dotyczących pasywności w komunikacji masowej jako strategii komunikacyjnej. Opisuje się ją w ramach zjawisk, takich jak „blackout” medialny czy cenzura.

Badanie cenzury jest ograniczone, skuteczne kontrolowanie treści jest zazwyczaj ukrywane, ponieważ wywołuje oburzenie w społeczeństwie (Jansen i Martin, 2004, s. 29–45). Zauważyć można jeszcze zjawisko autocenzury, które przejawia się jako kontrolowanie i korygowanie własnych wypowiedzi, zazwyczaj w celu dostosowania się do wyznaczonych norm. Nie wynika to zawsze z woli autora wypowiedzi, a z nacisków politycznych czy społecznych, co obrazuje opisany przez Manuela Castellasa przykład pracy rosyjskich dziennikarzy (2013, s. 269–278). Z kolei próba usunięcia jakiejś informacji, czyli nieudana cenzura może okazać się czynnikiem zwiększającym zainteresowanie tematem, takie zjawisko opisuje się jako efekt Streisand (Jansen i Martin, 2015, s. 656–671). Cenzura przybiera różne formy i dostosowuje się do zmian społecznych. Jak dostrzega Jan Kreft (2016, s. 30):

Cytowany przez Tomasza Goban-Klasa Umberto Eco składnia z kolei do refleksji, że cenzury nie uprawia się już przez ograniczanie czy też eliminację, ale przez zalew; dziś chcąc unicestwić jakąś informację, wystarczy natychmiast po niej dodać inną.

Jak postulował Foucault (2009), posiadanie wiedzy (czyli efektu przetwarzania informacji) równe jest posiadaniu władzy. Efektem św. Mateusza tłumaczy się problem nierówności w sieci. Aktywni użytkownicy będą stawać się jeszcze bardziej aktywni, będą zdobywać informacje i zwiększać swoje szanse, a sytuacja biernych będzie się pogarszać i ich szanse na skorzystanie z mediów będą maleć (Kreft, 2016, s. 144–145). Malwina Popiołek (2018, s. 21) pisze o zagrożeniu wykluczenia się informacyjnego poprzez brak dostępu do treści zamieszczonych w Internecie, wykluczenie to może dotyczyć zarówno sfery życia prywatnego, jak i publicznego. Korzystanie z mediów społecznościowych może okazać się współcześnie koniecznością (Popiołek, 2018, s. 215–216). Monika Kaczmarek-Śliwińska zaznacza, że choć ideą mediów społecznościowych jest interakcja, w praktyce jedynie część użytkowników przyjmuje rolę twórcy (2011, s. 63–74). Użytkownicy Internetu często stają się pasywni w konsumpcji mediów, mimo iż korzystają z nowych, interaktywnych mediów, konsumują je jak stare. Minimum aktywności jest istotą „slacktywizmu” zdaniem Magdaleny Szpunar. Termin ten odnosi się do próżnego aktywizmu, podejmowania minimalnego wysiłku w celu zapewnienia sobie dobrego samopoczucia (Szpunar, 2012, s. 162–163).

Pasywność w komunikacji w sytuacji kryzysów wizerunkowych jest najczęściej jednomyślnie opisywana w literaturze. W sytuacji kryzysowej Dariusz Tworzydło odradza bierność, twierdząc, że należy wykluczyć możliwość pojawienia się spekulacji i nieudomówień. Stanowisko organizacji powinno być jednoznaczne, a kontakt z mediami powinna cechować otwartość (Tworzydło, 2017, s. 77–88).

Monika Czaplicka twierdzi, że brak reakcji na problemy organizacji lub nieodpowiednia reakcja bardzo często są powodem wystąpienia kryzysów wizerunkowych (2014, s. 15). Negatywnie na wizerunek organizacji może wpłynąć usuwanie lub niereagowanie na niekorzystne wpisy oraz ich unikanie (Hajduk, 2017, s. 101–113). O utajonej sytuacji konfliktowej pisała również Mary Parker Follett. Pisząc o konfliktach, stwierdziła, że nie należy ich unikać w organizacji, a nawet należy z nich korzystać. Jej prace dowodzą, że ukrywanie problemów skutkować może eskalacją problemu (Follett, 2003, s. 1–2).

2. Metodologia

Celem przeprowadzonego badania było poznanie tematu pasywności w komunikacji masowej oraz znalezienie odpowiedzi na pytanie, jakie są przyczyny stosowania takiego sposobu komunikacji masowej i jakie skutki przynosi, szczególnie w procesie kreowania wizerunku. W ramach omawianego tematu warto poruszyć zagadnienie pasywności w sytuacjach kryzysowych, które są nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji.

Badania przeprowadzono w założeniu interpretatywnym, zaproponowanym przez Gibsona Burrella i Garetha Morgana (1979, s. 28). W przyjętym paradygmacie dominuje przeświadczenie o subiektywnym postrzeganiu rzeczywistości oraz o tym, że rolą badacza jest opisanie i interpretacja badanych zjawisk. Zastosowano metody jakościowe służące dogłębnemu poznaniu, zrozumieniu i wyjaśnieniu wybranego zagadnienia. Badania prowadzone były w ramach dziedziny nauk społecznych w zakresie nauk o zarządzaniu i jakości. W celu zgromadzenia materiału badawczego przeprowadzono wywiady niestandardyzowane, nieustrukturyzowane zwane inaczej antropologicznymi lub swobodnymi. Wywiad w badaniach jakościowych, jak twierdzi Svetlana Gudkova, „ma charakter interakcyjny i współtwórczy, dostarcza informacji na temat ludzkich doświadczeń, sposobu odbierania i rozumienia rzeczywistości” (2012, s. 128). Autorka przeprowadziła także analizę danych zastanych (*desk research*), co polegało na analizie dokumentów organizacyjnych, artykułów publicystycznych dotyczących badanej organizacji, komunikatów i depeš prasowych, jak również wpisów zamieszczanych przez podmioty w mediach społecznościowych i na stronach internetowych.

Przygotowano spersonalizowane scenariusze do poszczególnych wywiadów, zawierające pytania, stanowiące oparcie rozmowy. Opracowanie scenariuszy poprzedzała analiza danych zastanych, w które wchodziły depeše PAP, artykuły prasowe, publikacje w mediach społecznościowych i na stronach internetowych, fora internetowe, materiały telewizyjne umieszczone w Internecie. Poruszane elementy scenariusza, jak i kolejność pytań wynikała z toku rozmowy, ponieważ

„sekret dobrego wywiadu tego rodzaju polega na tym, by podążać za tokiem wypowiedzi rozmówcy” (Kostera i Krzyworzeka, 2012, s.176). Wywiady zostały przeprowadzone w kwietniu i maju 2020 roku, trwały średnio godzinę. Poprzedzała je korespondencja zapraszająca do badania. Odbywały się telefonicznie z powodu wprowadzonych ograniczeń w przemieszczaniu się na mocy decyzji rządu w związku z epidemią koronawirusa COVID-19. Rozmówcy zostali poinformowani o celu badania, polu eksploatacji uzyskanego materiału oraz o nagrywaniu rozmowy w celu sporządzenia transkrypcji. Transkrypcja rozpoczyna się od momentu udzielenia przez respondentów zgody na nagrywanie rozmowy i przeprowadzenie badania.

Wywiady zostały przeprowadzone z osobami odpowiedzialnymi za komunikację w organizacjach, które wykazują omawianą przez autorkę pasywność w komunikacji masowej lub narażone są na sytuacje, w których pasywność w komunikacji może być stosowana. Ponadto, podjęto próbę przeprowadzenia wywiadów z kilkoma artystami stosującymi pasywną komunikację masową, zazwyczaj chwilową przerwę w aktywności, przed promocją swoich projektów, odpowiedzi na zaproszenia do badania nie otrzymano. Wykonano również próbę przeprowadzenia wywiadu z wykładowcą akademickim pracującym również jako menedżer mediów społecznościowych w dziale PR jednego z uniwersytetów. Pomimo systematycznych prób kontaktu, dopiero po kilku tygodniach i zakończeniu procesu zbierania materiału badawczego uzyskano informację zwrotną potwierdzającą chęć rozmowy. Zwlekanie z odpowiedzią lub całkowity brak odpowiedzi na zaproszenie do badania o pasywności w komunikacji wydaje się również ciekawym zjawiskiem, ponieważ kontaktowano się z osobami ściśle związanymi z pracą w sektorze public relations lub polegającą na komunikacji zewnętrznej.

Pierwszy wywiad został przeprowadzony z właścicielem i dyrektorem artystycznym Teatru Szczęście w Krakowie – Andrzejem Talkowskim. Jest on również osobą odpowiedzialną za marketing i kreowanie wizerunku teatru. Komunikacja masowa tej organizacji może być zdefiniowana jako pasywna po analizie aktywności teatru w mediach społecznościowych oraz porównaniu działań marketingowych innych krakowskich teatrów. Przygotowanie do wywiadu oparte zostało na elementach autoetnografii w ujęciu retrospektywnym, gdyż autorka badań odbywała staż w tej organizacji, co skutkowało posiadaniem wiedzy środowiskowej o kulturze organizacyjnej i motywacjach działań. Podobną metodę zastosował Bogusław Nierenberg w pracy poświęconej doświadczeniom z czasu działalności NSZZ „Solidarność” w ujęciu medialnym, przywoływał wspomnienia z uczestnictwa w opisywanych przez siebie wydarzeniach, zaznaczając, że upływ czasu i nabyte doświadczenia życiowe mogły wpłynąć na wysuwane wnioski (2020, s. 57–74). Drugi wywiad przeprowadzono z rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Katarzyną Zawadą. Ministerstwu

jako urzędowi administracji rządowej towarzyszy ciągła ekspozycja i konieczność komunikacji. Trzeci wywiad przeprowadzono z Anną Żmudą-Muszyńską rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie. Społeczność akademicka stanowi liczną oraz zróżnicowaną grupę odbiorców, a komunikacja w takiej organizacji wymaga wysokiej ostrożności.

Wywiady z rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Katarzyną Zawadą oraz z rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie Anną Żmudą-Muszyńską zostały autoryzowane.

3. Prezentacja wyników badań

W zebranych materiale empirycznym szukano wspólnych wątków dotyczących komunikacji masowej. Wyszczególniono wypowiedzi odnoszące się do nadobecności i nieobecności w komunikacji masowej, przejawów pasywności oraz komunikacji podczas sytuacji kryzysowych. Zwrócono również uwagę na strategię komunikacyjną badanych organizacji oraz wyzwania w realizacji zamierzonych celów.

3.1. Strategie komunikacyjne badanych podmiotów

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że charakterystyka komunikacji masowej zazwyczaj jest efektem zastosowanej strategii komunikacyjnej w organizacji. Strategia ta powinna wynikać z misji oraz wizji organizacji, aby sprawnie osiągać wyznaczone cele. Rzecznik prasowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego – Katarzyna Zawada o swojej pracy mówi:

Naszym głównym, podstawowym zadaniem jest właśnie informowanie jakie prace w naszym ministerstwie są toczone (...), a to wszystko dzieje się w oparciu o strategię (...).

Ministerstwo współpracuje z Kancelarią Prezesa Rady Ministrów:

Konsultujemy między sobą również pewne odpowiedzi, z dbałości o spójność przekazu i profesjonalizm.

Biuro prasowe Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie informuje przede wszystkim o najważniejszych osiągnięciach studentów i pracowników organizacji, uwaga odbiorców kierowana jest na możliwości, jakie oferuje uczelnia. Rzecznik prasowa Anna Żmuda-Muszyńska wyjaśniła:

Ta strategia polega również na tym, aby pokazywać naszym kandydatom, naszym studentom najlepszą stronę AGH, czyli ich sukcesy, osiągnięcia.

Z kolei założyciel i dyrektor artystyczny Teatru Szczęście – Andrzej Talkowski łączy sposób komunikacji z kulturą organizacyjną. Osobiście odpowiada za reprezentowanie teatru w kontaktach z otoczeniem zewnętrznym, a stosowana przez niego strategia komunikacyjna odzwierciedla jego osobisty sposób komunikowania się:

Czasami z taką dobrze pojmowaną zazdrością patrzę, jak ludzie potrafią się komunikować ze światem i otoczeniem, dzięki temu rozmachu nabierają różne ich działania, ale nie przeskoczę swojej własnej natury (...).

Opowiadając o misji swojego teatru, zaznaczył, że jego głównym celem było utworzenie miejsca, w którym będzie się dobrze pracowało jemu i ludziom, takim jak on:

Ja chciałem pracować wśród ludzi i dla ludzi, którzy są delikatni i szanują czyjąś delikatność.

Dodaje, że jego zdaniem, delikatność i wrażliwość nie są cechami szanowanymi w społeczeństwie, dlatego postanowił sam stworzyć takie miejsce.

Komunikacja masowa może odbywać się w różnych kanałach komunikacyjnych. Wybór kanałów wpływa też na to, do jakich odbiorców komunikat trafi i do jakiej interakcji z nim dojdzie. Rzecznik prasowa MNiSW przyznała, że ministerstwo korzysta z dużej ilości kanałów komunikacyjnych i prowadzi bardzo aktywną komunikację:

Korzystamy ze wszystkich możliwych kanałów, chcemy, aby nasza oferta docierała szeroko do odbiorców, dziennikarzy.

Wybór różnorodnych kanałów komunikacyjnych tłumaczy zróżnicowaną grupą odbiorców, do których ministerstwo pragnie skutecznie dotrzeć:

Chcemy jak najszerszej dotrzeć z naszymi komunikatami, dlatego korzystamy z całej gamy mediów społecznościowych i innych środków przekazu.

Podobne podejście zauważyć można w biurze prasowym AGH, wybór kanałów komunikacyjnych podyktowany jest preferencjami odbiorców:

Uczelnia korzysta przede wszystkim z kanałów, które są najłatwiejsze i najbardziej dostępne dla szerokiego grona.

Rzecznik prasowa AGH zaznacza, że komunikacja jest dostosowana do odbiorcy, przedstawiła to na przykładzie komunikacji ze studentami:

Studenci to jest bardzo specyficzna grupa, posługująca się specyficznym językiem.

Zarówno biuro prasowe AGH, jak i biuro prasowe MNiSW współpracuje ze stałą grupą dziennikarzy. W przypadku niektórych tematów profiluje się grupę odbiorców. Inne podejście zauważyć można w Teatrze Szczęście. Dyrektor teatru wymienił platformę Facebook jako główny kanał komunikacyjny. Teatr posiada również stronę internetową i współpracuje z pośrednikami sprzedaży biletów, jednak:

Sfera reklamy, eksponowania się na zewnątrz u nas nie jest zbyt intensywna (...).

Teatr sporadycznie zamieszcza w sieci treści inne niż „wydarzenia” na stronie Facebook i nie zamieszcza bieżących komunikatów na swojej stronie internetowej. Andrzej Talkowski zauważa przesyt w mediach i zaznacza, że w jego opinii za nadmiar informacji w przestrzeni komunikacji masowej odpowiada ludzka natura:

Ludzie mają, każdy z nas, ja też, mają skłonność do zagarniania przestrzeni. To jest naturalna skłonność, każdy chce zdobyć jak najwięcej przestrzeni, jak najwięcej środków, dopóki się nie przekona człowiek, że nie w tym rzecz. Nie o to chodzi w życiu, żeby zgarniać. Tylko trzeba wejść w relację wymiany i z tego jest więcej korzyści na każdej płaszczyźnie.

Współcześnie komunikacja masowa opiera się na interakcji, prowadzeniu swoistego dialogu z odbiorcami. Zauważa to również rzecznik prasowa MNiSW Katarzyna Zawada:

Nasi odbiorcy mają słuszne odczucie, że kształtują w pewien sposób działania ministerstwa, ponieważ są wysłuchiwanie. Polityka naszego ministerstwa jest skoncentrowana na dialogu (...).

W mediach społecznościowych posiadanie bliskiej relacji z naszymi odbiorcami może wydać się bardzo korzystne. Rzecznik prasowa AGH opowiedziała o sytuacji, w której jeden z internautów skrytykował działania uniwersytetu, w obronie uczelni stanęli inni studenci:

Ich głos jest też znacznie bardziej autentyczny, bardziej wiarygodny, cenny i świetnie, że w taki sposób studenci zabrali głos.

Teatr rzadko wchodzi w interakcje ze swoimi odbiorcami w przestrzeni komunikacji masowej:

(...) uważam, że to, czego brakuje to, (...) [posiadanie] takiego fajnego kontaktu z ludźmi.

Komunikacja teatru często wybiega poza medialne kanały komunikacyjne, ponieważ zdaniem dyrektora teatru osobiste relacje są najważniejsze. Zwraca

uwagę, że podczas kontaktów osobistych zachodzi komunikacja werbalna i niewerbalna, kreowanie wizerunku nie jest istotne, ponieważ:

Nie trzeba się aż tak narzucać, wystarczy robić swoje.

Andrzej Talkowski uważa, że solidna praca i dobre zamiary ostatecznie przyniosą pozytywne efekty dla organizacji.

3.2. Pozornie aktywna komunikacja masowa

Omawiana w tle teoretycznym nadobecność w mediach może wynikać z chęci jak najlepszego zaprezentowania się opinii publicznej w mediach masowych. Anna Żmuda-Muszyńska opowiedziała o umownej zasadzie w biurze prasowym AGH:

Zasada brzmi tak, że odpowiadamy wszystkim (...) każdy dziennikarz jest traktowany u nas na równi i według mojej opinii zasługuje na odpowiedź. Mówię też tutaj o dziennikarzach mediów bardzo lokalnych, małych i niszowych. To też są redakcje, które zasługują na uwagę i na to, żeby im odpisać, więc właściwie trudno mi tutaj mówić o jakieś pasywności, braku odpowiedzi, bo komunikujemy się ze wszystkimi.

Takie podejście wynika głównie z założenia, że nawet jeśli wybrany kanał komunikacyjny lub redakcja posiada małe zasięgi, może dotrzeć do odpowiedniego odbiorcy, przyszłego kandydata na studenta uczelni. Katarzyna Zawada zaznacza, że w jej pracy nie stosuje celowo pasywności w komunikacji:

Nie przypominam sobie, żebyśmy my jako zespół do spraw komunikacji, celowo nie udzielili odpowiedzi na jakieś pytanie. Staramy się jak najszybciej, jak najbardziej rzetelnie odpowiadać na wszystkie pytania, nawet te, które można uznać za trudne dlatego, że taka jest nasza rola.

Głównym zadaniem każdego biura prasowego jest komunikowanie się z otoczeniem, dlatego też rozmówcy, którzy pracują w tym sektorze, starają się komunikować aktywnie. Zauważyć można, że pomimo przyjętej strategii i deklaracji braku stosowania pasywności w komunikacji, do pasywności czasami dochodzi. Andrzej Stanisławek, ówczesny wiceminister MNiSW, po nieprzychylnie odebranej wypowiedzi, w której zapytany o rozwiązanie problemu braku miejsc dla uczniów w szkołach średnich, zasugerował możliwość nauki za granicą, podał się do dymisji po publikacji w prasie wypowiedzi. W wydanym oświadczeniu tłumaczył jednak, że opublikowana wypowiedź została zmanipulowana. Rzecznik prasowa MNiSW zapytana o stanowisko ministerstwa po kontrowersyjnej wypowiedzi i przyczyny braku wstawiennictwa za wiceministrem, powiedziała:

Pan Minister udzielił takiego wywiadu i należy brać odpowiedzialność za swoje słowa. Pan Minister miał możliwość poproszenia o autoryzację, jeżeli tego nie zrobił, taki artykuł powstał. Trudno jest udowodnić jakie słowa faktycznie padły, jeżeli ten materiał nie został wysłany do autoryzacji.

Ministerstwo nie przystąpiło do obrony wiceministra, uznając, że jego stanowisko jest wystarczającym komentarzem w sprawie.

Minister sam wytłumaczył w tym tweecie¹, jak sytuacja wyglądała i uznaliśmy, że ta argumentacja jest stosowna. Pan Minister ustąpił ze swojego stanowiska i w ten sposób sytuacja się zakończyła.

Do zadań biura prasowego MNiSW należy obsługa prasowa ministra i wice-ministrów, gdyż ministrowie reprezentują tę organizację, a ich publiczne wypowiedzi wpływają na wizerunek ministerstwa.

3.3. Pozornie pasywna komunikacja masowa

Dochodzi również do sytuacji, w których odpowiedzi na zarzuty lub oskarżenia się nie udziela jedynie pozornie. Rzecznik prasowa MNiSW zapytana o odpowiedź na zarzuty o nieprawidłowe finansowanie szkolnictwa wyższego w Polsce, opublikowane w kilku artykułach, odpowiedziała:

To były opinie własne autorów, przyjęliśmy je, ze zrozumieniem. Każdy ma prawo do wyrażania swoich poglądów, to nie znaczy, że musimy się z nimi zgadzać.

Jednak przyznała, że stanowisko ministerstwa mówiące o sukcesach w dziedzinie finansowania uczelni wyższych przekazane było przy okazji innych komunikatów:

Bardzo szeroko informowaliśmy o tym, że kwota przeznaczona na naukę i szkolnictwo wyższe w znaczący sposób została zwiększona. Przy każdym możliwym wywiadzie naszego kierownictwa ten temat był podnoszony i podkreślany. (...)

Tłumaczy, że wzrost środków przeznaczanych na uczelnie wyższe jest jednym z sukcesów ministerstwa podczas tej kadencji.

¹ W opublikowanym oświadczeniu były wiceminister Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego Andrzej Stanisławek napisał: „Chciałbym przeprosić wszystkich, którzy poczuli się dotknięci moją wypowiedzią dla «Kuriera Lubelskiego». Wypowiedzi udzielanej telefonicznie nie autoryzowałem. W trakcie rozmowy wspominałem, że zajmuję się wymianą międzynarodową studentów i taką wymianę w zakresie szkół średnich warto rozwijać. Natomiast oczywiście nie ma to żadnego związku z trwającą rekrutacją do klas pierwszych”.

Odpowiedź na zarzuty i oskarżenia może też być ograniczana ze względu na niepełną wiedzę w zakresie danego tematu. Rzecznik prasowa AGH zapytana o kryzys wizerunkowy wywołany postawieniem zarzutów prokuratorskich kilku wykładowcom za przyjmowanie korzyści majątkowych, powiedziała, że starają się odpowiadać:

Zawsze w tego typu historiach nie chowamy głowy w piasek. Jeśli w takich sytuacjach pojawiają się pytania dziennikarzy, mediów to oczywiście się z tym mierzymy.

O treści komunikatów w takiej sytuacji mówi:

To jest komunikat taki, który po prostu zawiera całą naszą najlepszą wiedzę. Przyznajemy w nim, co się wydarzyło, kogo dotyczyło, ale jednocześnie zaznaczamy, że na jakieś decyzje, na przykład władz uczelni, musimy poczekać (...).

Biuro prasowe AGH w tego typu sytuacjach przekazuje informacje prawdziwe, zgodne z wiedzą, jaką posiadają. Odsyłają dziennikarzy do organów, które zajmują się prowadzoną sprawą.

3.4. Wyzwania w komunikacji masowej

Komunikacja masowa i kreowanie wizerunku może przysporzyć wielu wyzwań. Respondenci wskazali odmienne problemy, z jakimi muszą sobie radzić. Dyrektor Teatru Szczęście zaznacza, że wyzwaniem w komunikacji jest zachowanie spójności:

Co z tego, że widzimy na każdym słupie ogłoszeniowym plakat. Widz widzi plakaty, widzi mnóstwo marketingu, potem dzwoni i słyszy zimną informację, wchodzi do teatru, ktoś na zimno przerywa bilety.

Skupia swoją uwagę nie na komunikacji masowej, a pracy artystycznej, ponieważ to ona jest najważniejsza dla tej organizacji. Wyzwaniem w komunikacji masowej biura prasowego AGH jest dostosowanie oferty do zmieniającego się odbiorcy i przykuwanie jego uwagi:

Od kiedy zmieniły się zasięgi, to te wyzwania polegają na przyciągnięciu uwagi odbiorców. Ale poważnie rzecz ujmując, to te wyzwania polegają na tym, żeby ten profil, (...) przyciągał uwagę kolejnych pokoleń.

Konwergencja mediów sprawia również, że wyzwaniem dla tej organizacji jest radzenie sobie z kryzysami powstającymi w mediach, gdyż informacje rozchodzą się w szybkim tempie w wielu kanałach komunikacyjnych:

Z racji tego, że są w mediach społecznościowych, natychmiast mają też przełożenie w mediach tradycyjnych, to znaczy w radiu, prasie czy telewizji.

Wzmoczona aktywność i wysokie zainteresowanie pewnym tematem mogą stanowić utrudnienia w komunikacji. Opisując jedną z sytuacji, która zainteresowała media, rzecznik prasowa MNiSW powiedziała:

To było dla nas duże wyzwanie komunikacyjne, ponieważ po kilka pytań dziennie wpływało, odzywały się również do nas uczelnie, studenci, środowiska akademickie (...).

Jednak otwartość w komunikacji, udzielanie odpowiedzi i trafna argumentacja pomogły w opanowaniu sytuacji i obronie stanowiska ministerstwa:

(...) po tygodniowym, może półtoratygodniowym wzmocnionym zainteresowaniu mediów tym tematem, temat został wyczerpany, ponieważ odpowiadaliśmy bardzo dokładnie, szczegółowo na każde z pytań.

W sytuacji dużego zainteresowania danym tematem wydaje się konieczne zastosowanie pewnej agregacji w celach porządkowych. Biuro prasowe AGH podczas komunikacji związanej z ogłoszeniem zmian w funkcjonowaniu uczelni w związku z pandemią zastosowało ujednoliconą identyfikację wizualną dla swoich komunikatów:

Informowaliśmy wtedy o głównych zarządzeniach rektora, na czas pandemii przyjęliśmy jedną stałą grafikę, za pomocą której informowaliśmy o najważniejszych zarządzeniach i decyzjach władz w tym zakresie.

Jak dodaje:

Studenci nie wiedzieli, czy mają wracać do domu, czy mogą zostać na miasteczku [Miasteczku Studenckim AGH]. Bardzo systematycznie i regularnie odpowiadaliśmy na te pytania.

Komunikaty dotyczące decyzji w związku z zapobieganiem rozpowszechniania się wirusa były wyjątkowo wyczekiwane i spotkały się z entuzjazmem odbiorców.

Zdarza się, że nieprawdziwe informacje o działalności organizacji w mediach mogą przyczynić się do problemów organizacji, w tym do kryzysu wizerunkowego. Biuro prasowe ministerstwa śledzi informacje pojawiające się na temat ich pracy w mediach:

Codziennie w ministerstwie jest przygotowywana prasówka. (...) Czytamy, analizujemy na bieżąco wszystkie te artykuły i jeżeli jakaś informacja wzbudzi nasz niepokój, uważamy, że jest nieprawdziwa, wprowadza w błąd, to oczywiście kontaktujemy się z autorem tej informacji.

Jeżeli w mediach pojawi się informacja nieprawdziwa, ministerstwo udziela wyjaśnień i prosi o poprawienie błędu lub sprostowanie. Jest to ważne z perspektywy kreowania wizerunku organizacji:

Niesprawdzonych informacji nie pozostawiamy bez odpowiedzi, bo potem niekorzystnie to może wpłynąć na odbiór naszego ministerstwa. Poświęcamy bardzo dużo czasu, żeby dbać o wiarygodność naszego ministerstwa, o jego dobre imię, o to, aby nasze przekazy były rzetelne, żeby mieć dobry kontakt z dziennikarzami, więc jedna taka informacja może tę całą pracę zniweczyć.

Podobne podejście można zauważyć w Biurze Prasowym AGH, Anna Żmuda-Muszyńska o sposobie radzenia sobie w takich sytuacjach powiedziała:

W przypadku pomyłek, które zdarzają się często, reakcja jest bardzo prosta. Kontaktuję się z dziennikarzem, proszę o sprostowanie, jeśli mówimy o pomyłce w artykule online, to ta pomyłka zostaje niemalże natychmiast poprawiona, sprostowana. Nie postrzegabym tego jako jakiegoś wyjątkowego sytuacji kryzysowe, bo proszę mi wierzyć, że takich przeoczeń, pomyłek jest dość dużo w mediach (...).

Pomyłki, błędne informacje są powszechne i nie zawsze stanowią zagrożenia dla wizerunku organizacji, zdaniem rzecznik prasowej AGH.

3.5. Pasywność w komunikacji

Andrzej Talkowski zauważa korzyści, jakie przynosi pasywność w komunikacji, na przykładzie kultury organizacyjnej w jego teatrze. Zależy mu na pracy w spokoju, gdyż jego zdaniem wpływa to pozytywnie na wszystkich pracowników:

Każdy z nas potrafi się zagłębić sam w siebie, a gdy posiedzimy w dziesięć osób w ciszy, to zaczyna się coś bardzo ciekawego dziać, zaczynamy czuć taką więź, którą bym nazwał nawet wspólnym interesem (...).

Zaznacza, że w jego zespole pasywność w komunikacji pozwala pracownikom na samodzielne podejmowanie decyzji, ponieważ każdy pracuje wtedy zgodnie ze swoimi możliwościami i ambicjami:

Jak pracowałaś tutaj, to też pewnie widziałaś, że tutaj się nie wydaje dyspozycji, nie ma zakresu obowiązków w tym teatrze (...).

Darzy zaufaniem swoich współpracowników i dba o ich dobre samopoczucie, ponieważ pozwala to na „wyższą komunikację”. Nie prowadzi aktywnie komunikacji masowej ze względu na brak czasu:

Żeby utrzymać teatr, trzeba bardzo dużo pracować, trzeba dużo występować.

Komunikacją zajmuje się osobiście, ponieważ uważa to za najlepsze rozwiązanie dla teatru. Dyrektor Teatru Szczęście nie porównuje działań swoich i konkurencji, ponieważ uważa, że:

Z natury swojej, teatr nie jest konkurencją dla żadnego innego teatru. (...) Im więcej jest teatrów, tym więcej jest, moim zdaniem, widzów.

Zdaniem Tąlkowskiego brak obecności dużej ilości komunikacji marketingowej może zwiększyć zaskoczenie odbiorców:

Jak przygotowujemy spektakl i jest cisza medialna, ludzie przychodzą, widzą coś super, wychodzą zaskoczeni.

Z kolei, kiedy dla odmiany dyrektor Teatru Szczęście zmienił formę komunikacji i wykazał większą niż dotychczas aktywność, zmiana ta spotkała się z pozytywną reakcją odbiorców. Monotonność w komunikacji wywołuje znudzenie:

Jeżeli się pojawia po raz kolejny ten sam post, to nikogo to nie zaskakuje (...).

W sytuacji kryzysu teatr również pozostał pasywny w komunikacji masowej. Prowadzone przez rząd zasady bezpieczeństwa w czasie pandemii wpłynęły na funkcjonowanie teatru. Wszystkie instytucje kultury tymczasowo musiały zostać zamknięte na czas nieokreślony:

My nie poinformowaliśmy o tym. Po pierwsze jest to ogólna informacja. Po drugie to jest szokująca informacja, nie wiedzieliśmy co z tym zrobić.

Brak reakcji wynikał z braku wiedzy, jaka reakcja będzie właściwa. W imieniu teatru o odwołanych spektaklach, które były spowodowane wprowadzeniem stanu zagrożenia epidemicznego, poinformował pośrednik w sprzedaży biletów.

3.6. Wnioski

Analiza zebranego materiału pozwala zauważyć, iż rzecznik prasowa Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Katarzyna Zawada, oraz rzecznik prasowa Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie, Anna Żmuda-Muszyńska, reprezentują podobne podejście do komunikacji masowej. Ich rolą jest komunikowanie się, zatem robią to w sposób czynny. Wybierają szeroką gamę kanałów komunikacyjnych, ponieważ komunikacja w każdym z kanałów różni się od siebie, a to pozwala na docieranie do zróżnicowanej grupy odbiorców. Współcześnie przestrzeń mediów, a szczególnie mediów społecznościowych umożliwia nawiązywanie relacji z odbiorcami, ta relacja może być kluczowym czynnikiem w procesie kreowania wizerunku.

Wyzwaniem w aktywnej komunikacji masowej może być nadążanie za tempem komunikacji oraz przykuwanie uwagi. Nieprawdziwe informacje o organizacji, naruszające jej wizerunek mogą skutkować kryzysem wizerunkowym, pojawianie się takich informacji, czyli zagrożeń, w przestrzeni komunikacji masowej jest częste. W niektórych sytuacjach kryzysowych zauważyć można zjawisko pozornej pasywności w komunikacji masowej, kiedy odpowiedź przybiera formę nieoficjalną lub pośrednią. Pasywność w komunikacji występuje, nawet pomimo przeciwnej deklaracji. Autor komunikatu wypowiada się wedle swojej wiedzy na temat organizacji, która w niektórych kwestiach może być ograniczona.

Dyrektor Teatru Szczęście, Andrzej Talkowski, stosuje elementy pasywności w komunikacji masowej. Strategia ta może być zastosowana, ponieważ w jego teatrze większą wagę przykładają do aspektów artystycznych, do tworzenia wartościowych spektakli oraz tworzenia miejsca pracy dla ludzi wrażliwych, spokojnych. Wychodzi z założenia, że dobrze wykonana praca jest najlepszym sposobem na kreowanie pozytywnego wizerunku teatru. Nadmierna komunikacja masowa może być źródłem niepowodzeń i odpychać jego widzów. Wyzwaniem dla komunikacji masowej jest zachowanie odpowiedniej proporcji pomiędzy usługą a komunikacją, ponieważ dysproporcja może spowodować rozczarowanie u odbiorców. Zauważa korzyści płynące z ograniczonej komunikacji, w przypadku komunikacji wewnętrznej w organizacji pozwala ona na swobodę wśród pracowników i wykonywanie pracy zgodnie ze swoim zaangażowaniem i możliwościami. Zwraca jednak uwagę, że publiczność komunikacji masowej reaguje pozytywnie na nagłą zmianę strategii i wykazanie niespodziewanej aktywności – pobudza to ich zainteresowanie ofertą teatru. Chętnie poświęcałby więcej czasu na tworzenie artystycznej komunikacji, nie pozwala mu na to brak czasu. Za brak komunikacji może odpowiadać brak wiedzy jak odpowiednio przekazać dany komunikat.

Pasywność w komunikacji masowej wiąże się z dużym ryzykiem, ponieważ taka komunikacja w zależności od sytuacji odbierana jest odmiennie. Przeciążenie informacyjne spowodowane jest chęcią dotarcia i zaprezentowania się odbiorcom. Strategia nadobecności i nieobecności przykuwa uwagę odbiorców, ponieważ wywołuje poczucie niedostatku. Cisza w komunikacji może przynosić pozytywne efekty, np. dla kultury organizacyjnej. W komunikacji masowej istnieje potrzeba agregacji i zarządzania informacją w celu zapobiegania nadmiarowi informacji. Mnogość komunikatów może zaburzać równowagę pomiędzy oferowanym przez organizację produktem lub usługą. Choć niektórzy respondenci deklarowali, że nie stosują pasywności w komunikacji, w rzeczywistości zdarzało im się sięgać po taki sposób komunikacji, co może wynikać z braku świadomości i refleksji nad tymi sytuacjami lub z braku chęci potwierdzenia sięgania po taki sposób komunikacji. Istnieje zjawisko pozornej pasywności w komunikacji masowej, czyli sytuacje, w których oficjalnie nie przedstawia

się stanowiska, a komunikacja przybiera formę pośrednią. Czasem pasywność wynika z braku czasu i możliwości poświęcenia większej uwagi na działania związane z kreowaniem wizerunku. W sytuacjach konfliktowych, które mogą przerodzić się w kryzysy wizerunkowe, zazwyczaj odradza się przyjmowania pasywnej postawy. Problemy organizacji powinny być omawiane, tłumaczone i rozwiązywane.

Warto przeprowadzić dalsze badania, które sprawdzałyby celowe stosowanie pasywności w komunikacji masowej. W różnych organizacjach i ich otoczeniu taka strategia komunikacyjna może przynosić nieidentyczne efekty. Zastanawiające jest czy pasywność w komunikacji masowej może wyróżniać organizacje na tle jej konkurencji i stanowić skuteczny sposób kreowania wizerunku w przestrzeni medialnej przepełnionej komunikacją.

Podsumowanie

Pasywność w komunikacji występuje w przestrzeni komunikacji masowej. Przeprowadzone wywiady z dyrektorem Teatru Szczęście w Krakowie, rzecznik prasową Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz rzecznik prasową Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie wykazały, że pasywność w komunikacji masowej stosować można świadomie lub nieświadomie. Wnioski z analizy materiału empirycznego pozwoliły odpowiedzieć na pytanie o przyczyny i skutki stosowania pasywności. Momenty ciszy w komunikacji mogą być celowo wykorzystywane w celu zwrócenia na siebie uwagi, zazwyczaj taki efekt osiąga się, zestawiając pasywność z nadobecnością i nadmierną komunikacją. Czasem brak komunikacji wynika z braku wiedzy na jakiś temat lub jak daną wiadomość przekazać. Osoby odpowiadające za komunikację w organizacji posiadają ograniczoną wiedzę o działaniach i funkcjonowaniu organizacji i komunikują się w jej granicach. Może też dochodzić do pozornej pasywnej komunikacji, kiedy pewne treści przekazują się w odmienny od reguły sposób. Choć oficjalnie do sytuacji komunikacyjnej nie dochodzi, właściwy przekaz prezentuje się odbiorcom w sposób alternatywny. Na pytanie o wpływ pasywności w komunikacji masowej podczas sytuacji kryzysowych udało się odpowiedzieć jedynie częściowo. Z reguły w sytuacji kryzysu stosuje się aktywną komunikację w celu poradzenia sobie z problemem, oczyszczenia się z zarzutów, wyjaśnienia sytuacji lub znalezienia wsparcia w otoczeniu.

Pasywność w komunikacji masowej nie jest tematem szeroko opisanym i zbadanym. Pierwotnie prowadzone badania miały mieć charakter etnograficzny i opierać się na większej liczbie wywiadów swobodnych pogłębionych oraz obserwacji. Realizację założonego planu uniemożliwiły wprowadzone ograni-

czenia mające na celu zapobieganie, przeciwdziałanie i zwalczanie koronawirusa SARS-CoV-2. Powodzenie badań w dużym stopniu zależy od znalezienia przykładów takiej sytuacji lub trafnego wytypowania przez badacza podmiotów, które mogą wykazywać pasywność w komunikacji. Znalezienie podmiotów do badania często zależy od odbiorców komunikacji, gdyż to oni, wyczekując jakieś informacji, mogą zauważyć jej brak. Konieczna jest też samoświadomość lub refleksja badanych podmiotów nad swoją pracą i stosowania takiego sposobu komunikacji bądź jej elementów. Zastanawiająca jest niechęć do przyznania się do stosowania pasywności w komunikacji. Wynikać ona może z na ogół pejoratywnej reakcji dziennikarzy w sytuacji odmowy komentarza lub wydania oświadczenia w omawianej przez media sprawie, jednak zjawisko to nie zostało zaobserwowane podczas przeprowadzonych badań i wymaga eksploracji.

W dalszych badaniach warto przeanalizować czy pasywna komunikacja może stanowić skuteczny sposób kreowania wizerunku i jakie czynniki determinują pozytywny lub negatywny odbiór takiej komunikacji. Należałoby również zastanowić się nad wpływem kultury organizacyjnej na możliwość stosowania pasywności w komunikacji oraz nad relacją pomiędzy pasywnością w komunikacji a wdrażaniem innowacji. Kwestią niewyjaśnioną pozostaje wpływ celowo zastosowanej pasywności w komunikacji masowej podczas kryzysu wizerunkowego, jak również związek pasywnej komunikacji z oporem organizacyjnym, który mógłby zostać przebadany w ramach studiów porównawczych organizacji funkcjonujących w podobnym otoczeniu czy branży.

Rozdział diagnozuje problem i może mieć charakter badań pilotażowych będących inspiracją do prowadzenia dalszych badań. Barbara Czarniawska, pisząc o komunikacji społecznej, zauważa: „dobry kierownik wie, jaki sposób porozumiewania się jest najlepszy w danej sytuacji. Inteligentny podwładny wie, jak uniknąć spotkania ze zniechęconym szefem. Kompetentny specjalista od komunikacji wybiera sposoby i technologie w zależności od celu, jakiemu dany przekaz ma służyć” (Czarniawska, 2016, s. 215–217). Dalsze poznawanie procesu komunikacji jest potrzebne ze względu na nieustającą transformację sposobów komunikacji i konieczność doskonalenia umiejętności komunikacyjnych, zwłaszcza w procesie zarządzania.

Bibliografia

- Brzozowska-Woś, M. (2013). Media społecznościowe a wizerunek marki. *Zarządzanie i Finanse*, 1/1, 53–65.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Castellas, M. (2013). *Władza komunikacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czaplicka, M. (2014). *Zarządzanie kryzysem w social media*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.

- Czarniawska, B. (2016). Posłowie. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 215–217). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Follett, M.P. (2003). *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Oprac. H.C. Metcalf, L. Urwick. Londyn: Routledge.
- Foucault, M. (2009). *Nadzorować i karać. Narodziny więzienia*. Tłum. T. Komendant. Warszawa: Wydawnictwo Aletheia.
- Griffin, R.W. (1999). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Przeł. M. Rusiński. Warszawa: Naukowe PWN.
- Gudkova, S. (2012). Wywiad w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. T. 2, Metody i narzędzia* (s. 111–128). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hajduk, G. (2017). Specyfika kryzysów wizerunkowych w mediach społecznościowych. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 101–113.
- Jansen, S.C. i Martin, B. (2004). Exposing and opposing censorship: Backfire dynamics in freedom-of-speech struggles. *Pacific Journalism Review*, 10(1), 29–45.
- Jansen, S.C. i Martin, B. (2015). The Streisand Effect and Censorship Backfire. *International Journal of Communication*, 9, 656–671.
- Jenkins, H. (2007). *Kultura konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*. Tłum. M. Bernatowicz, M. Filiciak. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kaczmarek-Sliwińska, M. (2011). Zarządzanie komunikacją organizacji w obszarze social media. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 18, 63–74.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Przeł. P. Szymczak. Poznań: Media Rodzina.
- Kostera, M. i Nierenberg, B. (2016). Wstęp. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 9–15). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. i Krzywczeka, P. (2012). Etnografia. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. t. 1, Metody i narzędzia* (s. 167–187). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. i Średnicka, J. (2016). Poezja i zarządzanie – inspiracje dla menadżera humanisty. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym* (s. 151–169). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Koźmiński, A.K. (2000). Zarządzanie. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie: teoria i praktyka* (s. 45–83). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krajewski, M. (2007). Reklama społeczna w czasach nieuwagi. W: P. Wasilewski, D. Maison, A. Stafiej-Bartosik (red.), *Szlachetna propaganda dobroci, czyli drugi tom o reklamie społecznej* (s. 285–299). Kraków: Wydawnictwo Agencja Wasilewski.
- Kreft, J. (2009). Media a ekonomia uwagi. *Studia Medioznawcze*, 3(38) s. 142–152.
- Kreft, J. (2016). *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy: agregacja w mediach*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kuchno, M. i Tarnowski, R. (2017). Trudna sztuka gryzienia się w język. *Marketing w Praktyce*, 7, 17.
- McQuail, D. (2007). *Teoria komunikowania masowego*. Przeł. M. Bucholc, A. Szulżycka. Red. T. Goban-Klas. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Morreale, S., Spitzberg, B. i Barge, J.K. (2015). *Komunikacja między ludźmi: motywacja, wiedza, umiejętności*. Przeł. P. Izdebski, A. Jaworska-Surma, D. Kobylńska. Red. H. Brycz. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Nierenberg, B. (2020). Z doświadczeń NSZZ Solidarność na Opolszczyźnie 1980–1981. Trzy studia przypadku w ujęciu medialnym. *Zarządzanie Mediami*, 2, 57–74.
- Popiołek, M. (2018). *Czy można żyć bez Facebooka?: rola serwisów społecznościowych w sieciowym społeczeństwie informacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Szpunar, M. (2012). *Nowe-stare medium: internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
- Szpunar, M. (2017). Medialna widoczność jako emanacja hiperobecności. *Zeszyty Prasoznawcze*, 60(3/321), 494–504.
- Tworzydło, D. (2017). Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 77–88.
- van Dijk, J. (2010). *Spoleczne aspekty nowych mediów: analiza społeczeństwa sieci*. Przekł. J. Konieczny. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wróblewski, Ł. (2019). Rola i znaczenie aktywności online użytkowników mediów społecznościowych w kształtowaniu wizerunku instytucji kultury. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 221–239.
- Wróblewski, Ł. i Laberschek, M. (2019). Wizerunek – kluczowy kapitał czy gra pozorów? *Zarządzanie w Kulturze*, 20(2), 7–11.

Kryspin Fic*

Zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019

Streszczenie

Celem jest omówienie problematyki zarządzania wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego ze szczególnym uwzględnieniem roli mediów społecznościowych. Część teoretyczna obejmuje przegląd badań, koncepcji i pojęć z zakresu *public relations*. Autor traktuje to zagadnienie jako proces i analizuje przez pryzmat nauk o zarządzaniu w kontekście administracji publicznej. W trakcie badań analizie poddane zostały głównie lata 2018–2019 działalności urzędu. Wykorzystano następujące narzędzia i techniki badawcze: wywiady strukturyzowane z pracownikami instytucji oraz badanie za pomocą kwestionariusza ankiety wśród użytkowników serwisu Facebook. Wyniki mogą mieć charakter aplikacyjny w zakresie wsparcia instytucji administracji rządowej w organizacji procesu zarządzania wizerunkiem i pomóc wskazać kluczowe problemy w tym zakresie.

Słowa kluczowe: zarządzanie wizerunkiem, media społecznościowe, public relations, administracja rządowa, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

Abstract

The purpose of this chapter is to explore issues regarding image management of government administration based on the example of the Ministry of Culture and National Heritage, with particular emphasis on the role of social media. The theoretical part includes a review of research and concepts of public relations within the paradigm of management sciences. The author focuses on the department's activity in social media from 2018 to 2019. The study was conducted through interviews with specialists from the institution and a survey

* Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0003-0244-3297>.

questionnaire. The results obtained during the research are supposed to point out current problems and help in improving the processes in image management.

Keywords: image management, social media, public relations, government administration, Ministry of Culture and National Heritage.

Wprowadzenie

Zarówno na polskim, jak i zagranicznych rynkach trudno znaleźć organizacje, które osiągają sukcesy, nie prowadząc żadnych działań wchodzących w zakres zarządzania wizerunkiem. Element ten, określane w literaturze zamiennie z *public relations*, choć w rzeczywistości będący jego częścią, jest istotną funkcją zarządzania organizacją. Odkąd *social media* stały się największymi aglomeracjami społeczeństw, urzędy administracji rządowej także zaczęły aktywnie działać na portalach społecznościowych. Prowadzenie działań *public relations* w mediach społecznościowych przez administrację rządową to zajmujące zagadnienie, lecz rzadko poruszane w dotychczasowych publikacjach naukowych. Być może wynika to z faktu, iż takie rozważania, mimo że należą do dziedziny nauk społecznych, stoją na pograniczu nauk o zarządzaniu i jakości, nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz nauk o polityce i administracji.

Analizując aktywność polityków w mediach społecznościowych, co w przypadku przygotowania do badania aktywności administracji rządowej okazuje się cennym źródłem informacji, można zauważyć, że osoby najaktywniejsze cieszą się wysokim zaufaniem społecznym. Badanie Hill and Knowlton Strategies zrealizowane pod koniec 2017 roku dowiodło, iż najaktywniejszymi użytkownikami serwisu Twitter spośród polskich polityków byli: Andrzej Duda, Beata Szydło oraz Donald Tusk (Hill+Knowlton Strategies, 2018). Raport CBOS obejmujący podobny okres (1–7 grudnia 2017 r.) pokazał, że największym zaufaniem w tym okresie cieszyli się również Andrzej Duda i Beata Szydło (w badaniu nie ujęto Donalda Tuska) (Cybułska, 2017). Można więc uznać, że choć odsetek użytkowników Twittera w Polsce to około 12% wszystkich mieszkańców (Kunat, 2018), aktywność w mediach społecznościowych przekłada się na rozpoznawalność, a w konsekwencji na zaufanie do danej osoby czy instytucji. Ciesząc się zaufaniem administracja rządowa powinna oznaczać stosunkowo pozytywne przyjmowanie zmian, propozycji, nowości przez nią proponowanych przez grupy, których dane zmiany mają dotyczyć, a także łatwiejsze wyjście z ewentualnego kryzysu wizerunkowego. Bogusława Dobek-Ostrowska i Robert Wiszniewski podają za Brianem McNairem pięć funkcji mediów masowych (2013, s. 120–121). W przypadku kont społecznościowych administra-

cji rządowej dwie przywoływane funkcje odgrywają największą rolę. Pierwszą z nich jest funkcja informacyjna, służąca informowaniu obywateli o różnych wydarzeniach, a kolejną – edukacyjna mająca za cel nauczanie społeczeństwa w zakresie znaczenia i wagi wydarzeń, i faktów wraz z przeprowadzaniem ich analizy. Efektywne zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej w mediach społecznościowych powinno zaznajamiać obywateli ze specyfiką pracy danego urzędu i informować o bieżących działaniach, upewniając się, że komunikaty odbierane są przez grupy publiczności we właściwy sposób (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 300).

Celem jest zatem przedstawienie specyfiki procesu zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowym przez administrację rządową i uzyskanie odpowiedzi na pytanie badawcze: „czy prowadzenie profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu i opinię użytkowników serwisów społecznościowych?” oraz pytania szczegółowe. Część teoretyczna pozwoli usystematyzować dotychczasowe badania z zakresu zarządzania wizerunkiem, *public relations* oraz zarządzania mediami społecznościowymi i spróbuje wypełnić lukę badawczą powstałą na skutek niewystarczającego zainteresowania pojęciem *public relations* w urzędach administracji rządowej, szczególnie pod względem ilości prac zawierających badania empiryczne. Wywiady strukturyzowane, przeprowadzone z rzecznikiem prasowym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych urzędu, stanowią dużą wartość dla celu niniejszego rozdziału.

1. Zarządzanie wizerunkiem – najważniejsze definicje

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele ujęć definicyjnych terminu „zarządzanie”. Jednak rozpoczynając rozważania nad pojęciem „zarządzania wizerunkiem”, warto przyjąć jedno i konsekwentnie za nim podążać. Autor przyjmuje definicję Andrzeja K. Koźmińskiego, który pisze, że zarządzanie to konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów (Koźmiński i Piotrowski, 1997, s. 130). Wśród tych elementów, badacz wyróżnia pomysły, ludzi i relacje między nimi, instytucje formalno-prawne, środki materialne i pieniężne oraz prawa do dysponowania nimi. Jeżeli przyjąć za Koźmińskim, iż celem wszelkich organizacji jest przetrwanie i rozwój (Koźmiński i Obłój, 1989, s. 23), znajdziemy sens ich aktywności w otoczeniu, na co współcześnie składa się przede wszystkim działalność w Internecie.

Podobnie jak zarządzanie, wizerunek również posiada wiele definicji, lecz najpopularniejsze i najkrótsze z ujęć zakłada, że wizerunek to zespół cech, jakie zdaniem odbiorców posiada dany podmiot (Dobek-Ostrowska, 2005,

s. 60). Kluczowe jest tutaj wyrażenie „zdaniem odbiorców”, które powoduje, że wizerunek nie może być synonimem dla tożsamości. Wizerunek odnosi się do wyobrażenia o danym podmiocie, a tożsamość jest sposobem widzenia firmy, marki, etc. przez samą siebie (Barańska-Szmitko, 2018, s. 25). Badając działania *public relations*, często opisujemy zależność między tożsamością podmiotu a jej wizerunkiem. Wizerunek nie musi być pojedynczy dla każdego podmiotu. Odmienny wizerunek tej samej organizacji powinien zostać zaadresowany do różnych grup odbiorców, zgodnie z ich charakterystyką.

Jeżeli podjąć próbę stworzenia definicji zarządzania wizerunkiem, łącząc oba wspomniane podejścia, mogłaby ona stanowić, iż jest to konstruowanie obrazu danego podmiotu z dostępnych w danym miejscu i czasie elementów. Definicja ta jest bardzo podobna do wyjaśnienia terminu *public relations*, które proponował Koźmiński: „działania zmierzające do wytworzenia [...] pozytywnego obrazu firmy w opinii publicznej” (Koźmiński i Piotrowski, 1997, s. 131). Zatem należy przyjąć, że badania nad zarządzaniem wizerunkiem wymagają zamiennego stosowania tego określenia z międzynarodowym, powszechnie stosowanym *public relations*. Niemniej jednak, pojęcie „zarządzania wizerunkiem” zmusza w pewnym sensie do spojrzenia na dany podmiot przez pryzmat nauk o zarządzaniu, co może się okazać cenniejszym doświadczeniem. Można wówczas zauważyć, że *public relations* to fundament zarządzania wizerunkiem, obejmujący najbardziej znaczące obszary: stosunki z mediami oraz budowanie szczególnych relacji z najważniejszymi dla organizacji środowiskami (np. inwestorami czy władzą) (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 300).

Edyta Bombiak proponuje w swojej pracy jeszcze inną definicję zarządzania wizerunkiem, w której proces ten jest „podstawą koncepcji całościowej identyfikacji organizacji” (Bombiak, 2015, s. 99). Wojciech Budzyński opisał zaś *public relations* całościowo, zwracając uwagę na fakt, że ponad dwa tysiące powstałych definicji nie satysfakcjonuje wszystkich badaczy (2018, s. 14):

public relations to działalność planowa, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań, polegająca na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu tego przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Działalność ta może być prowadzona także przez inne organizacje, w tym nienastawione na realizację zysku.

Warto zwrócić uwagę także na stwierdzenie Jerzego Olędzkiego, że postrzeganie PR przez ekonomistów, polityków, aktywistów, techników czy badaczy może być odmienne (2013, s. 27).

Zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa to zagadnienie o wiele częściej podejmowane w pracach badawczych niż zarządzanie wizerunkiem organizacji

publicznej. Na wizerunek firmy składa się wiele elementów, między innymi nazwa i sygnatura, jakość produktu czy promocja (Krupski, 2012, s. 28–29). Katarzyna Pawlak-Kołodziejska i Justyna Łapińska przeprowadziły badania (2013, s. 556), z których wynika, że najpopularniejszym działaniem z zakresu *public relations* w firmach świadczących usługi jest „stosowanie środków identyfikacji przedsiębiorstwa”. Na kolejnych pozycjach znalazły się działalność sponsoringowa i akcje charytatywne oraz informowanie pracowników o stanie firmy. W odróżnieniu od organizacji publicznej, firma ciągle rywalizuje z obecną w otoczeniu konkurencją. Od stale zmiennego otoczenia rozpoczyna się realizacja celów przedsiębiorstwa (Budzyński, 2002, s. 13), w tym także kreowania wizerunku. Niektóre przedsiębiorstwa porzucają działania *public relations* na rzecz wyłącznie marketingu. Budzyński zauważa, że zawęża to istotę tworzenia wizerunku (2002, s. 12).

Popularnym zagadnieniem w obszarze badań nad wizerunkiem przedsiębiorstw stał się ostatnio *employer branding*, czyli zarządzanie wizerunkiem pracodawcy. Polega ono na rozumieniu pracy jako produktu i włączeniu marketingu oraz *public relations* w działania zmierzające do uatrakcyjnienia wizerunku organizacji jako potencjalnego miejsca pracy dla odbiorców (Bombiak, 2015, s. 101). Firmy z niższą pozycją na rynku mogą zyskać na takich działaniach lepszych pracowników (także od konkurencji), co podniesie ich prestiż. Warto również zauważyć, iż doceniony i zadowolony pracownik staje się pewnego rodzaju elementem tworzenia wizerunku, gdyż pozytywnie promuje firmę wśród znajomych.

Przedmiotem zainteresowania niniejszego rozdziału jest zarządzanie wizerunkiem administracji rządowej w mediach społecznościowych, zatem warto przytoczyć wyjaśnienie pojęcia „wizerunek internetowy” Olgerda Annusewicza. Autor podaje, że są to cechy, które możemy przypisać do danego podmiotu na podstawie jego aktywności w Internecie, a w szczególności w mediach społecznościowych (2017, s. 94).

Zarządzanie wizerunkiem ściśle związane jest z pojęciami „marki” i „zarządzania marką”. Mimo że często marka kojarzona jest z przedsiębiorstwem lub osobą, można o niej mówić także w kontekście administracji publicznej. Koźmiński i Jemielniak wyróżnili w swojej pracy cały proces jej tworzenia (2011, s. 300). Składa się na niego marketing, *public relations* oraz *human resources*. Ważnym elementem, który podkreślają autorzy jest rozpowszechnianie marki. Podając przykład partii Prawo i Sprawiedliwość, wspomniani badacze zwracają uwagę, iż aby zachować spójność tego ugrupowania jako marki, np. partyjne lokale powinny sprawiać wrażenie skromnych (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 298), ze względu na promowany program i prowadzoną narrację. Marka jest istotnym pojęciem, gdyż każdy z wizerunków (jak wcześniej zostało wspomniane, może być ich kilka, w zależności od grupy docelowej, np. inny w stosunku do partnerów biznesowych, inny dla klientów, a jeszcze inny dla przedstawicieli

władzy) musi być z nią zgodny, by uniknąć dezorientacji odbiorców (Kozłowski i Jemieliński, 2011, s. 299). Ponadto, wizerunek definiuje się także jako interpretację sygnałów nadawanych przez markę (Siuda i Grębosz, 2016, s. 234). Każdy komunikat skierowany do odbiorców, a następnie przez nich odebrany (w specyficzny dla każdego z osobna sposób) ma wpływ na finalny wizerunek podmiotu.

2. Specyfika *public relations* w administracji rządowej

Public relations polega na skutecznym komunikowaniu się organizacji z otoczeniem. Nie jest to wyłącznie nadawanie komunikatu, ale także tworzenie relacji podczas i na skutek tego komunikowania (Olędzki, 2013, s. 27). Tworzenie relacji z otoczeniem administracji publicznej jest ograniczone w stosunku do organizacji prywatnych, ponieważ otoczenia te znacząco się różnią. Ministerstwa korzystają ze środków pochodzących z budżetu państwa uchwalonego na dany okres. Dlatego administracja rządowa nigdy nie będzie kierowała się własnym interesem ekonomicznym w zakresie kreowania swojego wizerunku. Kolejny aspekt to monopol. Administracja publiczna rzadko posiada w swoim otoczeniu konkurencję. Przykładowo, ministerstwa są urzędami podlegającymi rządowi i muszą realizować swoje zadania zgodnie z założeniami przyjętymi na wyższym szczeblu. Wynikiem tego jest ścisła kontrola, zwłaszcza w zakresie *public relations*, gdzie komunikat musi być zgodny z narracją centralną, czyli rządową. Ma to związek z trzecim wyróżnikiem, czyli bardzo silnie oddziałującym otoczeniem politycznym. Ministerstwo, prowadząc swoje działania, powinno pozytywnie oddziaływać na te same grupy interesariuszy, co rząd i sprawująca władzę partia czy koalicja (Szymaniec-Mlicka, 2014, s. 635–636).

Zgodnie z Konstytucją Rzeczypospolitej Polskiej, „Obywatel ma prawo do uzyskiwania informacji o działalności organów władzy publicznej oraz osób pełniących funkcje publiczne”¹. Komunikowanie się z interesariuszami urzędów administracji rządowej jest zatem koniecznością wynikającą z przepisów prawa. Jednak sposób prowadzenia tej komunikacji przez urzędy administracji rządowej pozostaje w gestii kierownictwa. W związku z tym, niektóre urzędy będą ograniczały tę aktywność do udostępniania informacji, zgodnie z ustawą o dostępie do informacji publicznej, w „Biuletynie Informacji Publicznej”². Natomiast urzędy chcące realizować zadania z zakresu *public relations*, stworzą w swoich strukturach odpowiednie komórki. Ponadto, jak twierdzi Grażyna Piechota, admi-

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (DzU 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.), art. 61.

² Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU 2001 Nr 112, poz. 1198), art. 7.

nistracja publiczna powinna angażować się w działania *public relations* ponad obowiązkami informacyjnymi wynikającymi z przepisów prawa, szczególnie jeśli te działania mogą pełnić dodatkowo funkcję edukacyjną (2010, s. 139).

Budzyński zwraca uwagę na struktury organizacyjne i wyjaśnia, że „organizacja struktur odpowiedzialnych za *public relations* w przedsiębiorstwie jest wynikiem analizy funkcji *public relations*” (2002, s. 65). Mimo że badacz skupia się na przedsiębiorstwach, organizacja struktur (ogólnych, jak i dotyczących wyłącznie *public relations*) ma równie ważne znaczenie dla różnego rodzaju organizacji, w tym administracji rządowej. Autor podaje również jako determinanty wyboru struktury *public relations*: cele, politykę, strukturę otoczenia, zakres i skalę działalności oraz finanse organizacji (Budzyński, 2002, s. 65–66). Po dokładnej analizie tych czynników, można określić rolę *public relations* oraz wybrać sposób organizacji struktur. Ostatecznie, kierownictwo może: (a) oddelegować członków organizacji do pracy w zakresie *public relations*; (b) podjąć współpracę z wyspecjalizowaną agencją; (c) utworzyć wewnątrz organizacji komórkę (lub samodzielne stanowisko) do spraw *public relations* i zatrudnić specjalistów (Budzyński, 2002, s. 68–69). Ze względu właśnie na cele, politykę i strukturę otoczenia, administracja rządowa najczęściej decyduje się na własną komórkę odpowiedzialną za prowadzenie działań *public relations*. Kierownictwo może mierzyć, jak skuteczna jest przyjęta struktura organizacyjna, za pomocą badania skuteczności realizacji przyjętych celów organizacji (Hamrol, 2006, s. 73–75) (w przypadku struktury organizacyjnej *public relations* – celów wynikających ze strategii wizerunkowej).

Jerzy Olędzki, pisząc o specyfice pracy w branży *public relations*, zwraca uwagę na wykorzystywanie przez tę specjalizację dorobku (2013, s. 28):

(...) w zakresie propagandy i reklamy, erystyki i retoryki, sztuki perswazji, polityki i technik sprzedaży, socjologii, psychologii, ekonomii i współcześnie z marketingu, nauk o zarządzaniu, nauk technicznych i nieodgadnionych jeszcze możliwości Internetu.

Zatem ogromnym wyzwaniem jest realizacja działań *public relations* przez jedną osobę czy niewielką komórkę organizacyjną. Skuteczność działań wizerunkowych podnosi integracja całej organizacji w wykonywaniu tych zadań (Szyszka, 2013, s. 32). Ponadto, jak pisze Tomasz Goban-Klas (1997, s. 24):

public relations nie mogą [...] być skuteczne bez świadomego poparcia i zrozumienia ze strony kierownictwa.

Organizacje, których zarząd nakłada obowiązek wykonywania zadań PR-owych jednej komórce, bez swojego zaangażowania, docenienia tych działań oraz pełnienia funkcji doradczej w tym zakresie, nie powinny liczyć na wysoką efektyw-

ność. Ma to też związek z uczciwością wobec społeczeństwa. Rzecznik prasowy, który nie pozostaje w częstym kontakcie z szefem organizacji, nie będzie wiarygodny w oczach odbiorców (mediów, klientów, interesariuszy) i odwrotnie – kierownik nieotrzymujący informacji zwrotnych, może mieć mylne wyobrażenie o aktualnej opinii społecznej. Goban-Klas nazwał to komunikowaniem dwukierunkowym, które jest jednym z najważniejszych wyróżników profesjonalnego PR-u (1997, s. 22–23). Skuteczne komunikowanie dwukierunkowe wynika z poprawnie przyjętej struktury organizacyjnej całej instytucji.

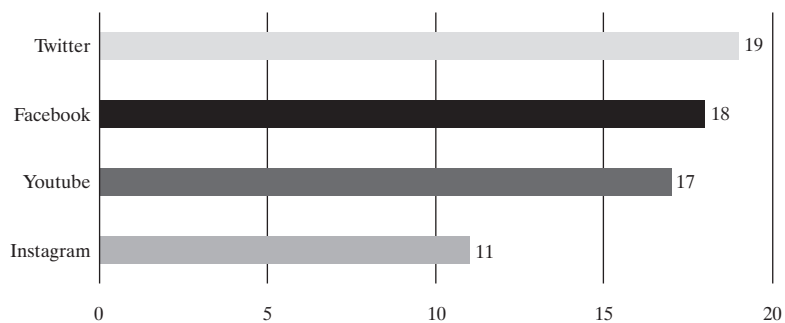
Na *public relations* przez pryzmat zarządzania spojrział także John Marston, prezentując tzw. formułę RACE (1963, s. 161). Pogląd ten odrzuca postrzeganie PR-u jako wyłącznie nadawanie komunikatów. Według Marstona, *public relations* w ujęciu całościowym, składa się z badania (*research*), działania (*action*), komunikowania (*communications*) oraz oceny (*evaluation*). Organizacje patrzące w ten sposób na proces zarządzania wizerunkiem potrafią łatwo odróżnić *public relations* od reklamy czy marketingu. Błędne jest rozumienie tych trzech segmentów jako określeń synonimicznych. Mimo że metody i wykorzystywane środki nierzadko zdają się być tożsame, różnica jest w celach, jakie im przyświecają. Zajmowanie się promocją całościowego wizerunku organizacji poprzez kreowanie swojego obrazu długookresowo, z efektem budowania wzajemnego zaufania z otoczeniem jest podstawowym wyróżnikiem *public relations* spośród innych form promocji (Krzyszkowski, 1998, s. 131). Reklama natomiast odnosi się do konkretnych produktów lub usług i działa krótkookresowo. Marketing, mimo długookresowego działania, ma inny cel, odnoszący się bezpośrednio do rynku produktów i usług. Jeśli administracja rządowa prowadzi wyłącznie kampanię reklamową dla swoich „produktów”, relacja z odbiorcami będzie nieskuteczna, gdyż reklama, w przeciwieństwie do *public relations*, nie przewiduje budowania społecznego zaufania do organizacji.

Skoro zarządzanie, powtarzając za Fremontem E. Kastem oraz Jamesem Rosenzweigem, jest „procesem koordynowania zbiorowych wysiłków dla osiągnięcia celów organizacyjnych przez ludzi, przy wykorzystaniu techniki, w zorganizowanych strukturach, w oparciu o wyznaczone zadania” (Kast i Rosenzweig, 1979, s. 339), należy spojrzeć na zarządzanie wizerunkiem jako zbiór wielu składowych. Są nimi wspomniane zorganizowane struktury, ale także opracowane techniki i zlecone zadania (oparte na przyjętej strategii).

Media społecznościowe stały się nierozłącznym elementem *public relations*, ponieważ ich podstawowy element – budowanie dialogu i zaangażowania (Fabjaniak-Czeriak, 2012, s. 184) – jest tożsamy z celem działań PR-owych, wynikających z ich definicji. Dodatkowym atutem jest skala oddziaływania w porównaniu z mediami tradycyjnymi. Web 2.0, jak określa się internetowe kanały społecznościowe, ma praktycznie nieograniczony zasięg, gdyż jedynym warunkiem jest dostęp do Internetu.

Ministerstwa, jako urzędy naczelne w działach administracji rządowej, są aktywne w mediach społecznościowych. Obecnie w Polsce istnieje 20 ministerstw, z czego każde posiada konto w przynajmniej dwóch portalach społecznościowych. Najczęściej używanym medium wśród ministerialnych komórek odpowiedzialnych za komunikację jest Twitter. W statystykach ogólnopolskich serwis ten zajmuje szóste miejsce (Kuchta-Nykiel, 2020). Z Instagrama, który jest czwartym najczęściej używanym portalem społecznościowym w Polsce, korzysta 11 ministerstw; 17 urzędów korzysta z Youtube'a, natomiast 18 z Facebooka (rys. 1). Dwa ostatnie w rankingu popularności w Polsce uplasowały się kolejno na dwóch pierwszych pozycjach.

Rysunek 1. Liczba ministerstw posiadających konto w danym serwisie społecznościowym



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisów: Facebook, Twitter, Instagram (08.06.2020).

Komunikacja w mediach społecznościowych ułatwia szybki kontakt z odbiorcami, który w mediach tradycyjnych nie jest możliwy. Reakcje, zarówno nadawcy komunikatu, jak i publiczności może być natychmiastowa. Ponadto, media społecznościowe umożliwiają komunikację mniej formalną (co w przypadku urzędów administracji rządowej jest niezwykle istotne, gdyż język urzędowy to częsta bariera komunikacyjna między urzędem a obywatelami). Szybkość i bezpośredniość wpływają w końcu na dystans między nadawcą a odbiorcą, co w rezultacie może zacieśnić relacje (Przybysz, 2018, s. 160–161).

Jedną z podstawowych wartości skutecznego zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowych jest także aktywne uczestnictwo w komunikacji (Fabjaniak-Czerniak, 2012, s. 189), które pozwala zaangażować odbiorców. Według raportu Sieci Obywatelskiej Watchdog Polska z 2019 roku, odnoszącego się do mediów społecznościowych prowadzonych przez polskie gminy, samorządowe profile traktowane są jako „tablice informacyjne i biuletyny promocyjne” (Batko-Tołuć, 2019). Odwrotnym zjawiskiem może być przeładowa-

nie treścią, określane w środowisku internetowym jako „spamowanie”. Często wyróżniana jest także postawa otwartości wobec grupy docelowej i wsłuchiwanie się w jej komunikaty oraz ogólne trendy w Internecie (Fabjaniak-Czerniak, 2012, s. 188–189), w celu odpowiedniego profilowania przekazu.

3. Metodologia badań

Problem badawczy jest tożsamy z pytaniem: czy prowadzenie profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu i opinię użytkowników serwisów społecznościowych? Postawiono również szczegółowe pytania badawcze:

- 1) w jaki sposób zorganizowane są struktury odpowiedzialne za zarządzanie wizerunkiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego;
- 2) w jaki sposób zarządzane są media społecznościowe MKiDN;
- 3) czy występuje korelacja między profilem społecznościowym MKiDN a profilami publicznymi kierownictwa urzędu;
- 4) w jaki sposób MKiDN komunikuje się w mediach społecznościowych;
- 5) jak MKiDN reaguje na kryzysy wizerunkowe w mediach społecznościowych;
- 6) jak oceniany jest profil MKiDN przez użytkowników Facebooka?

By uzyskać odpowiedzi zastosowano zarówno jakościowe, jak i ilościowe metody badawcze. Odpowiedzi na pytania badawcze udzieliły przede wszystkim zdalne wywiady strukturyzowane z pracownikami Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – rzecznikiem prasowym, Anną Boćian, oraz specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych, Marią Żukowską. Wywiady bezpośrednie nie były możliwe z powodu szczególnej sytuacji w kraju, związanej z pandemią i wprowadzonymi na jej skutek ograniczeniami. W celu zbadania opinii interesariuszy badanego urzędu administracji rządowej został przeprowadzony kwestionariusz ankiety wśród użytkowników serwisu Facebook. Powtarzając za Krzysztofem Marcinkiewiczem, badając komunikację obywateli z władzą, rzeczą konieczną jest przeprowadzenie monitoringu mediów (2018, s. 826). Analiza ta została wykonana dla okresu 2018–2019 działalności urzędu w mediach społecznościowych, ze względu na większą aktualność badania. Zawężenie okresu poddanego monitoringowi pozwoliło szczegółowo przyjrzeć się badanym zagadnieniom.

3.1. Opracowanie wyników badań

Cel, a więc przedstawienie specyfiki procesu zarządzania wizerunkiem w mediach społecznościowych przez administrację rządową, nie byłby możliwy do zrealizowania bez przeprowadzenia badań własnych w tym zakresie.

Dobór osób do wywiadów był celowy i opierał się przede wszystkim na posiadanej przez nich wiedzy na tematy związane z pytaniami badawczymi ze względu na wykonywaną przez nich pracę. Wywiady były wspierane scenariuszem z listą pytań, co umożliwiło skupienie się na badanym problemie. Jest to szczególnie istotne, gdyż jak pisze Stanisław Juszczak, wywiad, w odróżnieniu od rutynowej rozmowy, powinien polegać na precyzyjnym pytaniu i baczym słuchaniu odpowiedzi (Juszczak, 2013, s. 142). Pytania postawione w wywiadach zostały przygotowane w oparciu o specyfikę i zakres obowiązków rozmówców. Badacz przeprowadził rozmowy z rzecznikiem prasowym MKiDN, Anną Bocian, oraz pracownikiem odpowiedzialnym za prowadzenie mediów społecznościowych – specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych, Marią Żukowską. Wywiady zostały podzielone na segmenty tematyczne. Rozmowa z rzecznikiem prasowym dotyczyła kolejno strategii budowania wizerunku ministerstwa, funkcji rzecznika, współpracy z innymi komórkami urzędu oraz Centrum Informacyjnym Rządu, aktywności ministerstwa w mediach społecznościowych oraz współpracy wewnątrz komórki. Wywiad z drugim pracownikiem został podzielony na następujące części: administracja rządowa w mediach społecznościowych, strategia budowania wizerunku ministerstwa w mediach społecznościowych, aktywność w serwisach Facebook i Twitter, aktywność w serwisie Instagram oraz wpływ pandemii na odbiorców w mediach społecznościowych. Rozmowy odbyły się w okresie kwiecień – maj 2020 roku.

Wyniki rozmów zostały poddane analizie, a w niniejszym rozdziale zaprezentowano cytaty wypowiedzi, które zdaniem badacza miały największe znaczenie w temacie prowadzonych badań. Wypowiedzi zostały zakodowane na podstawie wcześniej określonych kategorii i dopasowane do siebie tak, by znaleźć podobieństwa i różnice w podejściach obu rozmówców. Celem wywiadów było poznanie procesu zarządzania wizerunkiem w Centrum Informacyjnym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz uzyskanie subiektywnych opinii pracowników departamentu.

Narzędziem badawczym dla metody ilościowej był kwestionariusz ankiety, który został udostępniony w serwisie Facebook. Kwestionariusz posiadał pytania odnoszące się do postrzegania profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz kierownictwa urzędu w serwisie Facebook. Liczba pytań była zależna od odpowiedzi udzielanych przez respondentów, lecz nie większa niż 16. Maksymalnie jedno pytanie miało charakter otwarty. Wszystkie były oznaczone jako obowiązkowe. Kwestionariusz ankiety wypełniło 78 osób. Wyniki, ze względu na charakter ankiety, w większości można przedstawić w formie wykresów. Celem badania kwestionariuszowego nie było uzyskanie próby reprezentatywnej, lecz wyłącznie poznanie opinii użytkowników serwisu Facebook na temat aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w tym medium społecznościowym.

3.2. Zarządzanie wizerunkiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Komórką odpowiedzialną za zarządzanie wizerunkiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest Centrum Informacyjne. Do zadań tego departamentu należy m.in. obsługa medialna urzędu, organizacja wydarzeń, działania promocyjne instytucji, udzielanie odpowiedzi na pytania interesariuszy, monitoring działalności instytucji podległych (BIP, 2018). Na czele wspomnianej komórki stoi dyrektor. W przeciwieństwie do, np. Ministerstwa Zdrowia czy Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, funkcja dyrektora jest oddzielona od funkcji rzecznika prasowego urzędu.

Podczas rozmowy rzecznik prasowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, która pełni tę funkcję od kwietnia 2018 roku, a w Centrum Informacyjnym Ministerstwa Kultury pracuje od sierpnia 2017 roku, podkreśliła, iż taki schemat organizacyjny posiada wiele zalet, m.in. wzrost efektywności pracy, dzięki możliwości wzajemnej konsultacji. Wspomniany podział obowiązków sprawia, iż więcej osób pracuje nad wspólnym celem. Z zebranego materiału wynika, że takie czynności symultaniczne prowadzą do oszczędności czasu i wzrostu jakości pracy:

Odkąd rozpoczęłam pracę w MKiDN, w sierpniu 2017 r., już wtedy funkcja rzecznika prasowego była funkcją odrębną od funkcji dyrektora departamentu.

Rozdzielenie funkcji rzecznika i dyrektora przekłada się na podział obowiązków, co ma pozytywny wpływ na efekt końcowy, którym jest skuteczna i efektywna komunikacja zewnętrzna (kontakt z mediami, z obywatelami, ze środowiskiem artystycznym). Wiele spraw, którymi się na co dzień zajmujemy wymaga skupienia i zaangażowania. Dzięki temu, iż funkcje rzecznika i dyrektora pełnią dwie osoby mamy możliwość konsultacji między sobą np. projektów komunikatów. Okazuje się, że to czego nie zauważa rzecznik – zauważa dyrektor, a czasem też na odwrót. Sytuację tę traktuję zatem jako możliwość tworzenia sprawnej i efektywnej komunikacji (A. Bocian).

Organizacja wyznaczyła ogólne cele dotyczące kreowania swojego wizerunku. Rzecznik prasowa zaznaczyła podczas rozmowy, że:

Budowanie pozytywnego wizerunku MKiDN poprzez szerokie, skuteczne i efektywne prezentowanie podejmowanych i realizowanych działań (A. Bocian).

Współpraca odbywa się także na poziomie między departamentami. Pracownicy Centrum Informacyjnego komunikują się z pracownikami innych komórek za pośrednictwem telefonu, mailowo lub bezpośrednio. Dzięki temu odpowiedzi na pytania interesariuszy na temat działalności urzędu przygotowywane są przez departamenty, których to bezpośrednio dotyczy. Centrum Informacyjne sprawuje nadzór nad ostatecznym brzmieniem komunikatu czy odpowiedzi.

Pracami urzędu kieruje Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego wraz z sekretarzami i podsekretarzami stanu. Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego Piotr Gliński posiada konto publiczne na Twitterze oraz na Facebooku. W serwisie Facebook konto posiada także Sekretarz stanu Jarosław Sellin oraz Podsekretarz stanu Magdalena Gawin. Tymi profilami nie zarządza Centrum Informacyjne.

Rzecznik prasowa ministerstwa, na pytanie o korelacje między profilem urzędu a profilem ministra odpowiedziała, że mimo występowania powiązań, profil ministra ma odmienny charakter. Pokreśliła także, że Centrum Informacyjne ma na uwadze konieczność zachowania apolityczności w komunikacji:

Prof. Piotr Gliński, pełniąc funkcję wicepremiera polskiego rządu, ministra kultury oraz posła na Sejm RP jest aktywnie zaangażowany w życie polityczne, co w oczywisty sposób determinuje treści publikowane w jego oficjalnych profilach.

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jest częścią administracji publicznej, co oznacza, że publikowane treści powinny być m.in. apolityczne (A. Bocian).

Koordynatorem pracy wszystkim urzędów administracji rządowej jest jej naczelny organ, czyli Prezes Rady Ministrów. Departamentem odpowiedzialnym za obsługę prasową Rady Ministrów i jej Prezesa jest Centrum Informacyjne Rządu. W celu kreowania zgodnej polityki informacyjnej wszystkich urzędów administracji rządowej, jednym z codziennych obowiązków rzecznika prasowego Ministerstwa Kultury jest kontakt z tym organem. Procedury odnośnie do kontaktu departamentów komunikacji obu urzędów nie są udostępnione publicznie, o czym powiedziała rzecznik prasowa podczas wywiadu:

Zakres kontaktu z Centrum Informacyjnym Rządu został ustalony pomiędzy Centrum Informacyjnym Rządu a Ministerstwem Kultury i nie podlega publicznemu udostępnieniu (A. Bocian).

Kluczowa dla pracy Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury jest także współpraca z kierownictwem urzędu. Pracownicy zaznaczyli, iż na kierunek polityki informacyjnej wpływają działania organów kierowniczych ministerstwa:

Na tworzony content wpływa kierunek działań przyjętych przez organ kierowniczy urzędu oraz cały zespół Centrum Informacyjnego (M. Żukowska).

Cele i kierunki polityki informacyjnej ministerstwa są definiowane przez jego kierownictwo, natomiast sama polityka informacyjna na bieżąco jest koordynowana przez dyrektora Centrum Informacyjnego i realizowana przez jego zespół. Polityka informacyjna jest jednym z elementów strategii działania urzędu definiowanej przez jego kierownictwo (A. Bocian).

Specjalista ds. mediów internetowych i społecznościowych odmówiła odpowiedzi na pytanie „czy materiały przygotowywane przez Centrum Informacyjne Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego do publikacji w mediach społecznościowych wymagają akceptacji kierownictwa urzędu?”. Jednak wnioskując z powyżej cytowanej wypowiedzi rzecznik prasowej, konsultacje z kierownictwem odbywają się wyłącznie w zakresie formułowania celów i kierunków polityki informacyjnej.

Rzecznik prasowy urzędu odpowiada za utrzymywanie relacji z mediami, które są nierozłącznym elementem procesu kreowania wizerunku. Dzięki dobrym kontaktom z dziennikarzami, ministerstwo zwiększa ilość kanałów informacyjnych, za pośrednictwem których nadaje komunikaty. W wywiadzie, rzecznik prasowa ministerstwa kultury wymieniła swoje obowiązki pracownicze:

Codziennie prowadzę dziesiątki rozmów zarówno z przedstawicielami mediów, jak i obywatelami zatroskanymi o sprawy kultury. Aktywnie zaangażowana jestem również w wystąpienia medialne kierownictwa MKiDN, organizację i przebieg oficjalnych uroczystości, konferencji, briefingu prasowych (A. Bocian).

Spośród kanałów komunikacji, w których Ministerstwo Kultury korzysta w celu rozpowszechniania informacji na temat swojej działalności, rzecznik prasowy wyróżnił:

- stronę internetową urzędu,
- media społecznościowe,
- media tradycyjne,
- współpracę z instytucjami kultury,
- działania promocyjne w innych organizacjach.

Jako przykład ostatnich wymienionych działań, rozmówczyni podała:

[...] dodatek do dziennika o pięknie naszych polskich zabytków, kampania promocyjna w Kalejdoskopie dostępnym na pokładach samolotów LOT (A. Bocian).

Obecnie rzecznik prasowy utożsamia się z Centrum Informacyjnym Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego i nie występuje w mediach społecznościowych pod własnym nazwiskiem. Podczas rozmowy zwrócono uwagę, iż założenie osobnego profilu w mediach społecznościowych dla rzecznika prasowego ministerstwa jest rozważane. Na Twitterze, pod własnym nazwiskiem, obok profili ogólnych, o działalności urzędów informują m.in. rzecznik prasowy Ministerstwa Finansów, rzecznik prasowy Ministerstwa Klimatu czy rzecznik prasowy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Na pytanie „Dlaczego nie prowadzi Pani osobnego profilu w mediach społecznościowych, na którym publikowałaby Pani treści jako rzecznik prasowy MKiDN?”, rozmówczyni odpowiedziała:

Kwestia założenia konta na Twitterze – jako rzecznik prasowy MKiDN – jest przedmiotem mojego zainteresowania już od dawna. Myślę, że prowadzony przeze mnie profil byłby kolejnym źródłem komunikacji m.in. z mediami, ale również w niektórych przypadkach np. ze środowiskiem artystycznym (A. Bocian).

Media społecznościowe, zdaniem rzecznika prasowego Ministerstwa Kultury, są „jednym z ważnych kanałów komunikacyjnych – również w przypadku urzędów administracji państwowej” (A. Bocian). Specjalista do spraw serwisów internetowych i społecznościowych ministerstwa do najważniejszych wyróżników w procesie kreowania wizerunku administracji rządowej w mediach społecznościowych zaliczyła „budowę nowoczesnego państwa, wzrost efektywności działania oraz zadowolenia społeczeństwa” (M. Żukowska). Jej zdaniem, taki proces odróżnia urząd administracji rządowej od firm poprzez konieczność kierowania się „profesjonalizmem, rzetelnością i bezstronnością” (M. Żukowska).

To uwidacznia, w jak dużym stopniu media społecznościowe przeniknęły do społeczeństwa i stały się symbolem nowoczesności i rozwoju. Brak aktywności podmiotu publicznego w przestrzeni wirtualnej może prowadzić do postrzegania tego podmiotu przeciwnie do celów, jakie wymienili pracownicy ministerstwa, czyli jako przestarzałego i nieskutecznego.

Rzecznik prasowa zaznaczyła aktywność urzędu w mediach społecznościowych poprzez wymienienie serwisów, w których podmiot jest aktywny. Poruszyła także kwestię grupy docelowej, do jakiej Centrum Informacyjne stara się dotrzeć poprzez *social media*. Zwróciła uwagę, iż do grupy docelowej należą nie tylko interesariusze urzędu, lecz także pasjonaci kultury:

Ministerstwo Kultury prowadzi profile w różnych mediach społecznościowych – Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube. Każdy z tych mediów ma zupełnie inną specyfikę, zatem publikacja treści nie odbywa się na zasadzie copy-paste. Media społecznościowe ministerstwa skupiają ludzi zaangażowanych w sprawy kultury – zarówno duże instytucje kultury, ich dyrektorów, pracowników, jak i poszczególnych artystów, twórców i tych, którzy po prostu kochają kulturę (A. Bocian).

W szerszy sposób grupę docelową mediów społecznościowych ministerstwa określiła osoba odpowiedzialna za ten dział komunikacji. Na pytanie „do jakiej grupy docelowej stara się dotrzeć MKiDN w mediach społecznościowych?”, udzieliła odpowiedzi, że do „każdego obywatela zainteresowanego działaniami urzędu” (M. Żukowska).

Styl językowy, w jakim przygotowywane są teksty do publikacji w mediach społecznościowych nie został konkretnie scharakteryzowany przez rozmówczynię, lecz określony jako „copy [...] w prostym języku, zrozumiałym dla każdego obywatela” (M. Żukowska).

W części dotyczącej głównego pytania badawczego pracownicy zgodnie uznali, iż aktywność ministerstwa w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu.

Wywiad ze specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych został podzielony na kilka segmentów pod względem specyfiki serwisów. Pierwsza część dotyczyła Facebooka oraz Twittera. Treści udostępniane w obu serwisach przekazują te same komunikaty, różniące się jednak formą. Zdaniem rozmówcy, ma to przynieść efekt zwiększenia się grona odbiorców. W kwestii różnic między tymi portalami zaznaczyła:

[...] różna jest forma przekazu, jak i jego czas. Twitter rządzi się innymi prawami niż Facebook, zarówno w copy, które jest ograniczone, jak i w aktualności, co nadaje mu charakter relacji bardziej wydarzeń niż podsumowań (M. Żukowska).

Rozmówcy nie potrafiła wyróżnić konkretnie, jakie treści udostępniane na Facebooku i Twitterze są najbardziej atrakcyjne dla odbiorców. Odpowiedź wskazała ogólne różnice:

Atrakcyjność jest zależna od zainteresowania społecznego contentem, ale także od medium. Inne treści budzą zainteresowanie na Facebooku, inne – na Twitterze (M. Żukowska).

Relacje z odbiorcami są głównie rozumiane przez zarządzającego mediami społecznościowymi jako bezpośrednie odpowiedzi użytkownikom serwisów na ich pytania. Rzecznik wymieniła także inne formy utrzymywania kontaktu z interesariuszami w mediach społecznościowych. Stanowiska obu rozmówczyń w tym temacie różniły się od siebie:

Jeśli interesant zgłasza się o pomoc czy z zapytaniem, staramy się mu pomóc (M. Żukowska).

W mediach społecznościowych z powodzeniem nawiązujemy kontakt z ludźmi, którym bliskie są sprawy kultury. Odpowiadamy na ich pytania (udostępnioną mamy funkcję wysłania wiadomości przez Facebooka), dzielimy się sztuką, udostępniamy informacje o tym, jak wspieramy ludzi kultury (A. Bocian).

Oprócz wspomnianej funkcji wysyłania wiadomości przez Facebooka (funkcję tę umożliwia konfiguracja fanpage'a z Messengerem), na pytanie o używanie innych funkcjonalności Facebooka (jak relacje, wydarzenia, transmisje, aplikacje), M. Żukowska odpowiedziała, iż używane są „wszystkie możliwości dotarcia do zainteresowanych działaniami urzędu”.

Ministerstwo Kultury, zdaniem specjalisty ds. mediów internetowych i społecznościowych, nie wykupuje płatnych reklam na Facebooku. Nie została udzielona odpowiedź na pytanie o ograniczenia, jakie z tego powodu wynikają.

Kolejne pytanie dotyczyło reagowania na nieprzychylnie komentarze pojawiające się pod publikowanymi przez urząd materiałami w serwisie Facebook i Twitter. Rozmówczyni powołała się wyłącznie na zasady określone w politykach obu portali.

Aktywność ministerstwa na Instagramie została krótko scharakteryzowana przez wywiadowaną. Zaznaczono, że aktywność w tym serwisie „przede wszystkim polega na prezentacji wybranych tematów w atrakcyjnej formie graficznej” (M. Żukowska). Korzysta ona z tzw. Instastory, a udostępniane tam relacje dotyczą „wydarzeń, aktualnych działań i ważnych informacji” (M. Żukowska). Treści publikowane na Instagramie są podobne do tych udostępnianych w innych serwisach społecznościowych. Różnice warunkuje inna grupa odbiorców. Zapytana o różnice w tych serwisach, podkreśliła, że:

Content jest podobny, ale nie tożsamy, by dotrzeć z nim do odbiorców także na Instagramie (M. Żukowska).

Ze względu na specyfikę serwisu Instagram i znaczenie tagowania udostępnianych materiałów, w wywiadzie poruszono kwestię „hashtagów”. Rozmówca nie wymieniła przykładowych hashtagów, jakich używa do tworzenia treści, odpowiadając:

Hashtagi są dobierane do zawartości przekazu oraz są powielane, te które są utożsamiane z ministerstwem (M. Żukowska).

Kontrowersyjna dla specjalisty ds. mediów internetowych i społecznościowych okazała się kwestia kryzysów wizerunkowych, gdyż odmówiła odpowiedzi na pytanie: „czy pamięta Pani kryzys wizerunkowy MKiDN w mediach społecznościowych w okresie 2018–2019?”. Rzecznik prasowa zaznaczyła, że kryzysy wizerunkowe są nieodłączną częścią pracy zespołu Centrum Informacyjnego, a sama uczestniczy w szkoleniach, dzięki którym nabywa umiejętności reagowania w takich sytuacjach. Nie potrafiła jednak podać przykładowych kryzysów wizerunkowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, wyrażając następującą opinię:

Na jednym ze szkoleń usłyszałam kiedyś, że kryzysy wizerunkowe są nieodłączną częścią naszej pracy, pytanie jedynie, jak sobie z nimi poradzimy. W pełni zgadzam się z tymi słowami. Oczywiście, zdarzały nam się problemy wizerunkowe w mediach społecznościowych. Każdą sytuację przepracowaliśmy, wyciągnęliśmy wnioski, tak, by na przyszłość uniknąć podobnych sytuacji. Uczestniczyłam również w szkoleniach, dzięki którym posiadam dziś jeszcze pełniejszą wiedzę, jak radzić sobie z kryzysami, gdy nadejdą oraz jak do nich nie doprowadzać bądź starać się ich unikać (A. Bocian).

Zdaniem rzecznik prasowej, profil Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wyróżnia się na tle profili innych ministerstw, głównie pod względem tematyki i sposobu prezentowania treści. Zaznaczyła także, że aktywność urzędu w mediach społecznościowych cechują zróżnicowane treści, wymieniając „wybitne dzieła sztuki, filmy, muzyka, akcje (np. #zostańwdomu – sztuka przyjdzie do Ciebie), konkursy” (A. Bocian). Podczas rozmowy, rzecznik wyraziła zadowolenie z pracy w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, zaznaczając, że:

Mamy to szczęście, że pracujemy w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego i promujemy treści związane z szeroko rozumianą kulturą. Kultura budzi pozytywne skojarzenia, wyzwala dobre emocje i łączy ludzi (A. Bocian).

W rozmowie ze specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych poruszono także kwestię dotyczącą sytuacji epidemiologicznej w Polsce³. Zdaniem rozmówczyni, „obecna pandemia zwiększyła aktywność społeczeństwa w Internecie”, a w tego typu sytuacjach kryzysowych „urzędy państwa są źródłem wiedzy o podejmowanych działaniach, mających na celu przezwycięzenie kryzysu” (M. Żukowska). Natomiast na pytanie „czy obecna sytuacja wymusiła zmianę strategii prowadzenia mediów społecznościowych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego?” odpowiedziała przecząco.

Zgromadzony materiał empiryczny jest cennym źródłem wiedzy na temat funkcjonowania Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz jego działalności w mediach społecznościowych. Rozmowy, dotyczące całego procesu zarządzania wizerunkiem przez tę ministerialną komórkę zawierają także osobiste opinie pracowników, co jest bardzo wartościowe w odniesieniu do stawianych pytań badawczych. Cel wywiadów, czyli poznanie procesu zarządzania wizerunkiem w ministerstwie oraz subiektywnych opinii jego pracowników na ten temat, został zrealizowany.

3.3. Opinia odbiorców profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w serwisie Facebook

Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety były realizowane od 15 stycznia do 15 marca 2020 roku. Dwumiesięczny okres pozwolił uzyskać 78 odpowiedzi. Wśród respondentów 66,7% stanowiły kobiety, a 33,3% mężczyźni. Większość, bo aż 62,8% to osoby pomiędzy 18 a 26 rokiem życia. 23,1% stanowiły osoby między 27 a 35 rokiem życia. 14,1% respondentów było star-

³ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020 Nr 58, poz. 941).

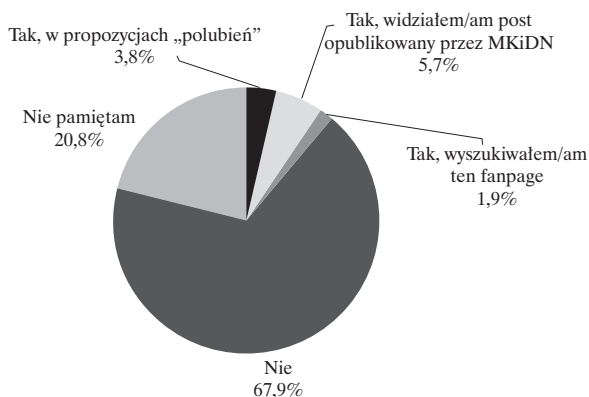
szych. Pod kątem wykształcenia, 55,1% ankietowanych posiada wykształcenie wyższe, a 42,3% średnie. Po 1,3% stanowiły osoby z wykształceniem zawodowym i podstawowym. Respondenci odpowiedzieli także, jak długo posiadają konto na Facebooku. Profil prowadzony przez 5–9 lat ma 59% użytkowników. 33,3% jest zarejestrowanych na portalu od ponad 10 lat. 6,4% osób prowadzi konto przez 2–4 lata, a 1,3% jeszcze krócej. Większość ankietowanych, bo aż 87,2% to bardzo aktywni użytkownicy, którzy odwiedzają Facebooka kilka razy dziennie. Drugą grupę, 7,7% stanowią osoby przeglądające serwis raz dziennie. 3,8% osób odwiedzają Facebooka kilka razy w tygodniu, a 1,3% jeszcze rzadziej.

Pierwsze pytanie – czy wśród stron „polubionych” w serwisie Facebook posiadasz fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? – pozwoliło podzielić respondentów na dwie grupy. 67,9% osób korzystających z serwisu Facebook i biorących udział w badaniu nie posiada fanpage’a MKiDN wśród obserwowanych profili. 32,1% to respondenci obserwujący urząd na Facebooku.

Osobom, które nie obserwują profilu MKiDN postawiono następujące pytania:

- czy kiedykolwiek widziałeś/aś na swoim koncie Facebook fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? (rys. 2);
- dlaczego nie polubiłeś/aś fanpage'a Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? (tab. 1).

Rysunek 2. Czy kiedykolwiek widziałeś/aś na swoim koncie Facebook fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego?



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Dlaczego nie polubiłeś/aś fanpage’a Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego?

Odpowiedź	Liczba osób	Procent
Nie wyświetlił się/nie widziałem/nie wiedziałem, że istnieje	29	54,7
Nie zainteresował mnie	9	17
Inne	15	28,3

Źródło: opracowanie własne.

Wśród odpowiedzi zaliczanych do „innych”, uwagę zwróciły przede wszystkim takie wypowiedzi:

Uważam, że MKiDN, w niektórych aspektach źle prowadzi politykę kulturalną. Za mało wspiera nowych, młodych twórców, a także jest bardzo stronnicze w swoich decyzjach.

Co tu ukrywać, nie przepadam też za osobą Ministra, który swoimi słowami wielokrotnie nie wzbudził mojego zaufania.

Dobre pytanie. Zaraz sprawdzę ich stronę czy mogą się z niej ciekawostek o naszym kraju nauczyć.

Brak własnej wiedzy o temacie.

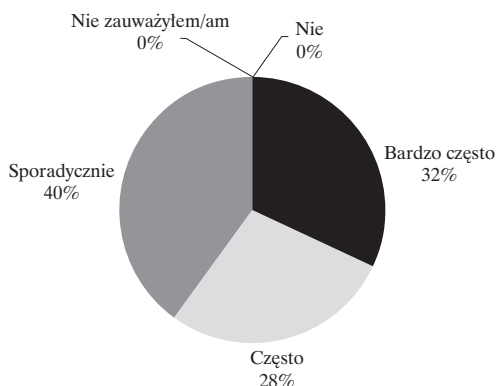
Powyżej przytoczone przykłady wypowiedzi respondentów wskazują, że brak zainteresowania profilem ministerstwa może wynikać także z: (a) różnic w poglądach na temat polityki kulturalnej państwa lub (b) nieświadomości działań administracji rządowej w mediach społecznościowych. Pierwsza wypowiedź zawiera także uzasadnienie decyzji o nieobserwowaniu profilu ministerstwa, jakim jest brak zaufania do Ministra Kultury jako przedstawiciela urzędu. To oznacza, że występuje zjawisko kojarzenia urzędu administracji rządowej z jego kierownictwem. Druga wypowiedź jest sygnałem dla badacza, że sam kwestionariusz ankiety był bodźcem do zwrócenia uwagi na profil Ministerstwa Kultury na Facebooku. Ostatnia odpowiedź jest przykładem biernej aktywności w mediach społecznościowych. Taki użytkownik nie angażuje się w poszukiwanie nowych treści, lecz przegląda to, co proponuje mu serwis lub nie wykracza poza stan jego aktualnej wiedzy.

Zdecydowana większość osób nieobserwujących profilu MKiDN na Facebooku nigdy nie widziała (67,9%) lub nie pamięta czy kiedykolwiek widziała (20,8%) ten fanpage. Zależność widać w drugim pytaniu, gdzie również większość za powód braku profilu MKiDN wśród „polubionych” stron na Facebooku podaje brak wiedzy o istnieniu strony (54,7%) lub brak zainteresowania nią (17%).

Ankietowani, którzy w pierwszym pytaniu udzielili odpowiedzi twierdzącej otrzymali zestaw 6 pytań, z czego jedno było pytaniem o charakterze otwartym. Pytania dotyczyły kolejno widoczności postów MKiDN na tablicy (rys. 3), stop-

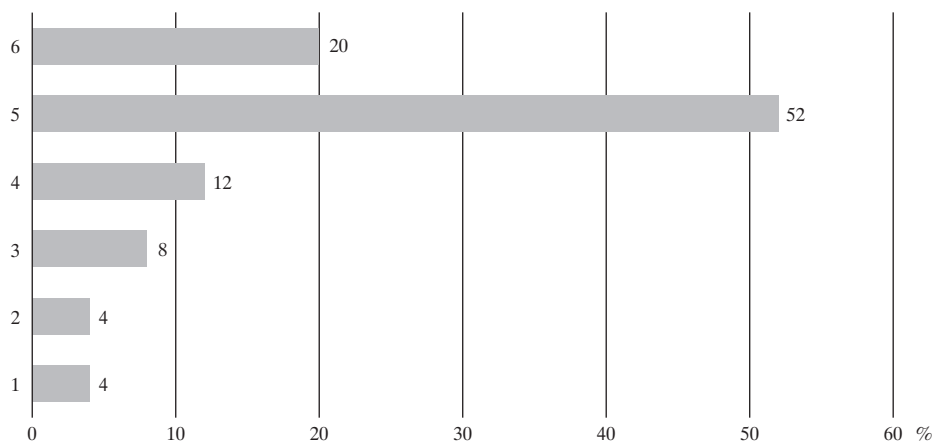
nia wzbudzania zainteresowania postów (rys. 4), stopnia polityczności profilu w opinii użytkowników (rys. 5), wartościowości postów (rys. 6) oraz stylu językowego. Pytanie otwarte dotyczyło kryzysów wizerunkowych, z jakimi zmagał się urząd w mediach społecznościowych (tab. 2).

Rysunek 3. Czy widzisz posty dodawane przez fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na swojej tablicy?



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Czy treści publikowane na fanpage'u Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego są według Ciebie interesujące?

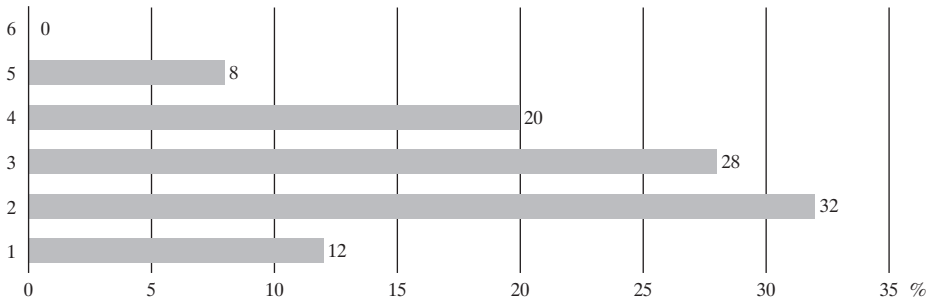


Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zaznaczali stopień w skali od 1 do 6, w jakim postrzegają posty MKiDN jako interesujące. W sumie 72% uznaje publikowane treści za

interesujące lub bardzo interesujące. W mniejszym stopniu posty interesują 20% obserwatorów, a 8% uznaje je za mało interesujące lub nieinteresujące.

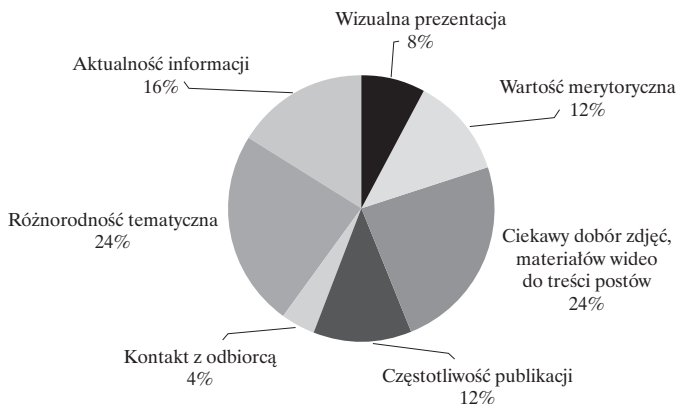
Rysunek 5. W jakim stopniu (Twoim zdaniem) fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku jest fanpage'm politycznym?



Źródło: opracowanie własne.

W pytaniu o stopień, w jakim profil MKiDN jest postrzegany jako profil polityczny, odpowiedzi były bardziej zróżnicowane. Najwięcej osób uznało ten fanpage jako średnio polityczny, mało polityczny i niepolityczny (w sumie 72%). Liczba ta jest równa odsetkowi osób uznających publikowane treści za interesujące w poprzednim pytaniu. Treści na profilu ministerstwa, mogące być uznanymi za polityczne odnalazło 28% osób. Nikt nie opowiedział się za maksymalną politycznością profilu urzędu na Facebooku.

Rysunek 6. Co (Twoim zdaniem) jest najbardziej wartościowe w postach publikowanych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku?



Źródło: opracowanie własne.

Powyższe pytanie, dotyczące cech profilu, które najbardziej wartościują posty w opinii respondentów, polegało na wybraniu jednej odpowiedzi spośród siedmiu podanych przez autora. Najwięcej osób opowiedziało się za różnorodnością tematyczną oraz ciekawym doбором materiałów wizualnych do treści (po 24%). Ankietowani docenili także aktualność informacji (16%), wartość merytoryczną postów oraz częstotliwość ich publikacji (po 12%). Wśród zaznaczanych odpowiedzi, wizualna prezentacja otrzymała dwa głosy od respondentów (8%), a kontakt z odbiorcą zaledwie jeden (4%).

W kolejnym pytaniu, które brzmiało: *jak określiłbyś/łabyś styl językowy, jakim posługują się autorzy postów na profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku?*, ankietowani mieli do wyboru 5 opcji. Większość (56%) oceniła styl językowy, w jakim przygotowywane są posty na profilu MKiDN jako publicystyczny; 28% uznała, że treści są pisane w stylu potocznym; 2 osoby (8%) zauważyły w postach elementy stylu urzędowego; po 4% respondentów opowiedziało się za stylem artystycznym i naukowym.

Tabela 2. Czy od czasu, kiedy obserwujesz fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego pamiętasz sytuację, którą można określić jako „kryzys wizerunkowy”? Jeśli TAK, napisz krótko, kiedy miała miejsce i czego dotyczyła

Odpowiedź	Liczba osób	Procent
Nie	15	60
Kontrowersje wokół konkursu na kartkę bożonarodzeniową	4	16
Zmiany kadrowe w Muzeum Narodowym w Warszawie	4	16
Życzenia dla maturzystów z błędem językowym w 2017 roku	1	4
Udostępnianie linków do artykułów Radio Maryja – nieodpowiednie źródło	1	4

Źródło: opracowanie własne.

Większość osób (60%) nie potrafiło przypomnieć sobie kryzysu wizerunkowego, jaki miał miejsce na profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Po 16% respondentów wskazało kontrowersje wokół konkursu na kartkę bożonarodzeniową, który miał miejsce w grudniu 2018 roku oraz zmiany kadrowe na stanowisku dyrektora Muzeum Narodowego w Warszawie z listopada 2018 roku. Jedna odpowiedź (4%) dotyczyła błędu językowego w życzeniach dla maturzystów, które pojawiły się na profilu ministerstwa w 2017 roku. Również jeden ankietowany (4%) uznał udostępnianie linków do artykułów Radio Maryja jako kryzys wizerunkowy.

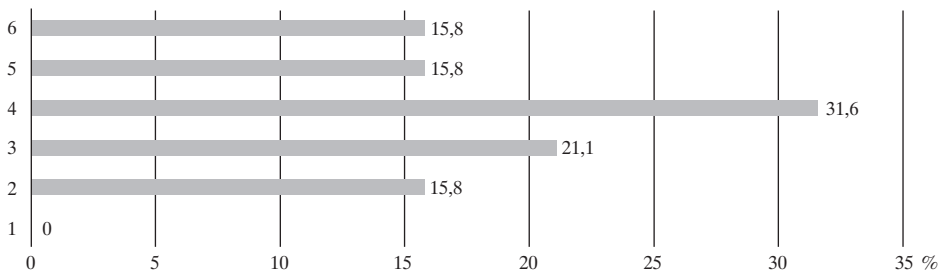
Część druga ankiety dotyczyła publicznego profilu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Piotra Glińskiego oraz innych osób z kierownictwa urzędu,

którzy posiadają fanpage na Facebooku. Ta część ukazała się wszystkim respondentom, bez względu na odpowiedź na pierwsze pytanie.

Pierwsze pytanie w tej części brzmiało: czy w stronach „polubionych” w serwisie Facebook posiadasz fanpage wicepremiera, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego Profesora Piotra Glińskiego? Przeważająca większość ankietowanych (75,6%) nie obserwuje fanpage’a Ministra Kultury; 14,1% nie polubiło profilu, ale widziało publikowane przez niego posty; 10,3% posiada wśród polubionych stron fanpage prof. Piotra Glińskiego. Ta ostatnia grupa otrzymała dwa dodatkowe pytania (rys. 7, 8).

Większa dysproporcja została uwidoczniła w odpowiedziach na pytanie: czy wśród stron „polubionych” w serwisie Facebook posiadasz fanpage innej osoby z kierownictwa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego? 92,3% ankietowanych odpowiedziało przecząco, a 7,7% osób zadeklarowało, iż obserwuje Podsekretarza stanu Magdalenę Gawin lub/i Sekretarza stanu Jarosława Sellina.

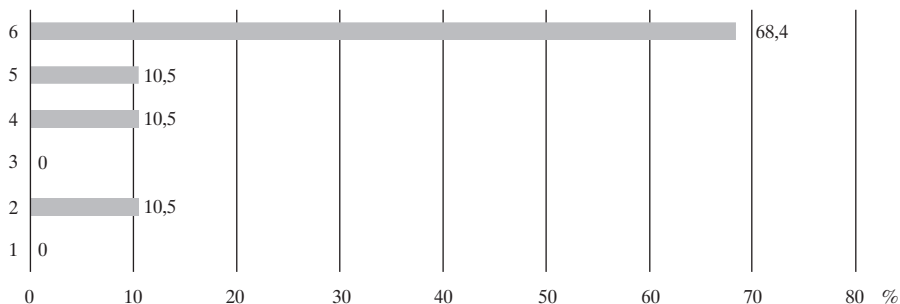
Rysunek 7. W jakim stopniu (Twoim zdaniem) występuje korelacja między fanpage’em Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego a fanpage’em Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (prof. Piotra Glińskiego) na Facebooku?



Źródło: opracowanie własne.

Największa liczba respondentów (31,6%) oceniła stopień korelacji między profilem urzędu a profilem jego kierownika, Ministra Kultury, jako 4 w skali 6, co można uznać za średnie powiązanie. Kilka elementów wspólnych dla obu profili zauważyło 21,1%, wskazując stopień 3. Po 15,8% ankietowanych zauważa widoczną korelację obu profili. Tyle samo osób nie zauważa jej prawie w ogóle. Nikt nie ocenił stopnia powiązania jako 1 (brak powiązań).

Rysunek 8. W jakim stopniu (Twoim zdaniem) fanpage Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (prof. Piotra Glińskiego) na Facebooku jest fanpage'm politycznym?

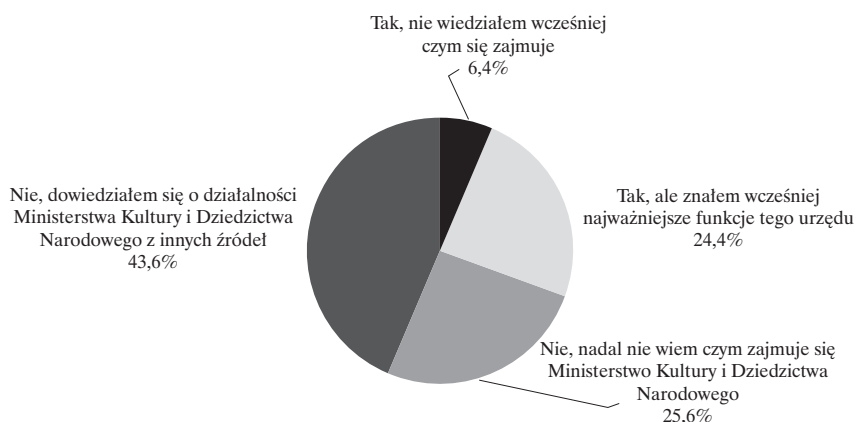


Źródło: opracowanie własne.

Polityczny wymiar profilu prof. Piotra Glińskiego zauważa wyraźnie 68,4% respondentów, którzy ocenili go maksymalnie w sześciostopniowej skali. Również 10,5% osób oceniło go na 5, 4 lub 2. Nikt nie uznał profilu Ministra Kultury za całkowicie niepolityczny oraz nikt nie ocenił go na 3 w skali 6.

Ostatnia część kwestionariusza ankiety była dostępna dla wszystkich respondentów. Składała się z jednego pytania o charakterze zamkniętym, dotyczącego popularyzacji działalności urzędu wśród użytkowników Facebooka (rys. 9).

Rysunek 9. Czy fanpage Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku przybliżył Ci zakres działalności tego urzędu?



Źródło: opracowanie własne.

Respondenci, którzy poznali działalność urzędu dzięki profilowi Ministerstwa Kultury na Facebooku stanowią większość, bo aż 69,2%. Zaledwie 6,4% dowiedziało się o roli Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego wyłącznie z jego fanpage'a, natomiast 24,4% ankietowanych poznało więcej obszarów działalności urzędu dzięki Facebookowi.

Ankieta pozwoliła zebrać opinie użytkowników Facebooka na temat aktywności ministerstwa w tym serwisie, niezbędne do uzyskania odpowiedzi na stawiane pytania badawcze. Odpowiedzi kwestionariusza zostały przedstawione w formie wykresów, dzięki czemu są bardziej czytelne. Ponadto, będzie również możliwe zestawienie ich z wynikami innych badań. Wartościowe dla badanej instytucji byłoby przeprowadzenie badań własnych na podstawie ankiety opracowanej na rzecz niniejszych badań.

3.4. Analiza aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019

Analiza aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w okresie 2018–2019 została przeprowadzona pod kątem stawianych pytań badawczych. Szczegółowe badanie aktywności urzędu i sposobu pracy w środowisku mediów społecznościowych powinno być przedmiotem zainteresowania nauk o komunikacji społecznej i mediach. Opracowanie monitoringu dotyczy wyłącznie serwisu Facebook ze względu na największą aktywność urzędu w tym medium oraz przeważającą popularność w Polsce.

W czasie badań, w serwisie Facebook, profil Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego posiadał około 36 tysięcy „polubień” i prawie 40 tysięcy obserwatorów.

W analizowanym okresie treści na fanpage'u publikowane były średnio kilka razy dziennie. Ich tematyka była bardzo zróżnicowana. Autorzy skupiają się przede wszystkim na promowaniu działalności urzędu poprzez informowanie o przedsięwzięciach finansowanych z budżetu resortu kultury. Poniższy przykład (rys. 10) prezentuje treść, która pełni funkcję promocyjną dla instytucji i zarazem edukacyjną dla odbiorców. Projekt „Mała książka – wielki człowiek” współorganizowało ministerstwo (IK, 2020). Post został zredagowany w sposób zrozumiały dla odbiorcy w każdym wieku. Bodźcem, który wzmacnia relację nadawcy z odbiorcą jest bezpośredni zwrot do adresata. Użycie tzw. emoji w tekście wzmacnia wizualne oddziaływanie treści.

Posty z największą ilością reakcji często nie dotyczyły bezpośrednio działalności urzędu. Post informujący o zwycięstwie polskiej reprezentantki w konkursie Eurowizja Junior (rys. 11) nie nawiązuje do działań Ministerstwa Kultury. Spora liczba reakcji może być skutkiem aktualności informacji, gdyż została

ona opublikowana w dniu opisanego zdarzenia. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, publikując posty na temat bieżących wydarzeń, tym bardziej popularnych w mediach, ma szansę zwiększyć swoje zasięgi i przyciągnąć nowych odbiorców.

Rysunek 10. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 23 listopada 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/2657816700945131 (20.05.2020).

Rysunek 11. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 24 listopada 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/2663242927069175 (20.05.2020).

Rysunek 12. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 sierpnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/1896177810442361 (20.05.2020).

Rysunek 13. Komentarz pod postem z dnia 12 sierpnia 2018 roku autorstwa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w serwisie Facebook

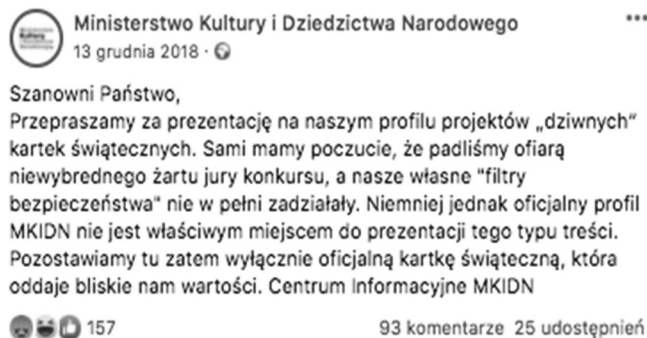


Źródło: facebook.com/mkidn/posts/1896177810442361 (20.05.2020).

Następny z przykładów (rys. 12) został zaprezentowany wraz ze stanowiskiem nadawcy, umieszczonym w komentarzu pod postem (rys. 13). Materiał dotyczył badań nad popularnością muzyki disco polo. Komentarze odbiorców przedstawiały ich opinie odnośnie do przekazanego komunikatu, ale także wyrażały sprzeciw wobec zajmowania się resortu kultury takimi tematami. Odpowiedź nadawcy treści dotyczyła źródła przedstawionych w poście badań oraz miała charakter promocyjny ze względu na bezpośrednie zaproszenie do korzystania z oferty instytucji współprowadzonych i współfinansowanych.

Podczas analizy zaobserwowano krytyczne reakcje pod niektórymi postami. Badając je pod kątem możliwości wystąpienia kryzysu wizerunkowego nadawcy, można podać te treści, obok prezentowanej poniżej sytuacji (rys. 14, 15).

Rysunek 14. Narodowego z dnia 13 grudnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/ posts/2069245976468876 (20.05.2020).

Rysunek 15. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 13 grudnia 2018 roku w serwisie Facebook

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
13 grudnia 2018 · 🌐

Oficjalna kartka świąteczna MKiDN nawiązuje do klasycznych wzorców polskiej sztuki i naszej kultury.



„Daj nam poczucie siły i Polskę daj nam złączyć, by słowu się spełniły nad ziemią tą szczytując”

W Wigilię Bożego Narodzenia dzielimy się opłatkami, chlebem pokoru i miłości. Niech prężni tradycją, językiem polskich księży będzie pomocą w przetwarzaniu tych Świąt, a Nowy Rok przyniesie pomysłowość i uwielbiać miłość twórcy i odbiorcy.

74 23 komentarze 5 udostępnień

Źródło: facebook.com/mkidn/posts/2069128176480656 (20.05.2020).

Rysunek 16. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 29 kwietnia 2019 roku w serwisie Facebook

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
29 kwietnia 2019 · 🌐

W związku z pojawiającymi się i powielanymi w przestrzeni publicznej nieprawdziwymi informacjami Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego jeszcze raz informuje, że dyrektor Muzeum Narodowe w Warszawie nie był wzywany do ministerstwa w sprawie reorganizacji Galerii Sztuki XX i XXI Wieku, co zresztą sam przyznaje w wydanym dzisiaj oświadczeniu. Sprawa ta nie była również przedmiotem zainteresowania kierownictwa MKiDN.

Więcej informacji na stronie:
<http://www.mkidn.gov.pl/.../mkidn-to-standardowa-procedura-de...>

MKIDN.GOV.PL
MKIDN: to standardowa procedura departamentu nadzorującego muzea MKiDN - 2019
Serwis internetowy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Programy MKiDN,...

Ty i 18 innych użytkowników 10 komentarzy 2 udostępnienia

Źródło: facebook.com/mkidn/posts/2271807516212720 (20.05.2020).

Ostatni z przykładów (rys. 16) pokazuje, iż media społecznościowe stwarzają możliwość szybkiego dotarcia do odbiorców, co urząd wykorzystuje przede wszystkim do reakcji na sytuacje kryzysowe. Tego rodzaju komunikaty, z dodatkowym hiperłączem do pełnej wersji tekstu, zachęcają odbiorców do odwiedzin zewnętrznej witryny, ale także, dzięki krótkiej formie, są częściej czytane niż urzędowe teksty pisane w stylu formalnym.

Pozytywne reakcje wzbudzają przede wszystkim posty zawierające materiały audiowizualne i odnoszące się do szeroko pojętej działalności kulturalnej różnych instytucji, nad którymi opiekę (finansową bądź prawną) sprawuje Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Pierwszy z tego typu przykładów (rys. 17) pokazuje, iż urząd poprzez aktywność w mediach społecznościowych chce informować odbiorców o zakresie swojej działalności. Drugi post (rys. 18), dzięki bezpośredniemu zwrotowi do odbiorcy i formie pytającej, stanowi przykład próby nawiązania relacji z odbiorcą. Ponadto, udostępnienie obrazu wraz z linkiem do opisu pełni funkcję edukacyjną.

Rysunek 17. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 sierpnia 2018 roku w serwisie Facebook



Źródło: mkidn/photos/a.204630876263738/2462954670431336 /?type=3&theater (20.05.2020).

Rysunek 18. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 17 sierpnia 2019 w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/a.707635262629961/24613126_93928867/?type=3&theater (20.05.2020).

Autorzy wykorzystują jedno media do promocji drugich kanałów. Dzięki temu mogą, np. zyskać odbiorców należących do grupy docelowej na Facebooku dla swojego profilu na Instagramie, co ma na celu przytoczony poniżej post (rys. 19). Post jest atrakcyjny, ponieważ nie służy wyłącznie promocji profilu w serwisie zewnętrznym. Pełni także funkcje edukacyjną i informacyjną. Zamieszczony odnośnik jest dodatkiem i nie został narzucony odbiorcy.

Rysunek 19. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 października 2018 w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/photos/a.204630876263738/1982237295169745 (20.05.2020).

Analizując korelację pomiędzy profilem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego prof. Piotra Glińskiego a profilem urzędu, zauważono cechy odróżniające je od siebie, ale także niektóre tożsame. Minister, jako kierownik urzędu, prowadzi politykę informacyjną dla kierowanej przez siebie instytucji także na swoim profilu, co widać na pierwszym z poniższych przykładów. Konta różnią się jednak od siebie stopniem zaangażowania politycznego, ponieważ prof. Piotr Gliński pełni także funkcję posła oraz wicepremiera. Jednak na profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego również znaleziono materiały dotyczące wyłącznie politycznej aktywności Ministra. Materiał (rys. 21) przedstawia post, który ma charakter polityczny. Data jego publikacji to okres kampanii wyborczej przed wyborami samorządowymi.

Rysunek 20. Post Prof. Piotra Glińskiego z dnia 19 grudnia 2019 roku w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/ProfesorGlinski/posts/3254425667961047 (20.05.2020).

Rysunek 21. Post Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 12 lipca 2018 w serwisie Facebook



Źródło: facebook.com/mkidn/posts/1845829045477238 (20.05.2020).

Analiza przeprowadzona w tym podrozdziale zawiera najważniejsze obszary aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku. Uwidacznia różnorodność prezentowanej treści oraz charakteryzuje poszczególne materiały. Posty publikowane przez ministerstwo w monitorowanym serwisie można skategoryzować w następujący sposób: (a) posty promujące działania urzędu w obszarze kultury; (b) posty promujące polską kulturę; (c) posty urzędowe i stanowiska; (d) posty przedstawiające działalność ministra kultury. W analizie uwzględniono także sytuacje kryzysowe, które zostały wymienione przez respondentów w badaniu kwestionariuszowym.

Porównanie wyników analizy ministerialnego konta na Facebooku z wynikami pozostałych badań zostało przedstawione w kolejnym rozdziale.

4. Wnioski i dyskusja

Wyniki przedstawionych badań pokazują, w jaki sposób zorganizowane są struktury odpowiedzialne za kreowanie wizerunku Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jednocześnie uwidacznia to i pozwala rozłożyć na podstawowe czynniki cały proces zarządzania działaniami *public relations* w jednym z urzędów administracji rządowej w Polsce.

W opinii pracowników, uwzględniona struktura organizacyjna pozwala skutecznie wykonywać obowiązki w zespole Centrum Informacyjnego. Rozdział stanowiska rzecznika prasowego od dyrektora departamentu został pozytywnie oceniony. Oznacza to, że struktura jest zaplanowana optymalnie, co w rezultacie może przynieść trwałość i umożliwiać ciągły rozwój, bez względu na transformacje w otoczeniu i wewnątrz organizacji (Hamrol i Mantura, 2006, s. 75). Organizacja pracy w komórce odpowiedzialnej za *public relations* jest skupiona na pracy zespołowej. Cele i kierunki działania określone przez kierownictwo urzędu przekładają się na zdania zlecane przez dyrektora departamentu. Pracownicy, mimo określonych stanowisk i jednocześnie posiadanych kompetencji i umiejętności, pracują nad wspólną polityką informacyjną. Różnorodność obok misji, struktury i dojrzałości zespołu jest kluczowym elementem koniecznym do przeanalizowania podczas wdrażania pracy zespołowej w organizacji (Savelsbergh i Delarue, 2005, s. 5). Pracownicy zwrócili także uwagę na sprawną komunikację między departamentami. To ważny aspekt działań *public relations* w administracji, która często posiada rozbudowane struktury i zatrudnia wielu pracowników.

Podczas wywiadów kilkakrotnie pojawiało się pojęcie „apolityczności”, która m.in. dzięki rozdziałowi zarządzających profilem Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego od kierujących kontem urzędu w mediach społecznościowych, zdaniem pracowników, jak i obserwujących profil ministerstwa na Facebooku,

jest w pewnym stopniu zachowana. Wskazuje na to dysproporcja między oceną „polityczności” profilu ministra i profilu ministerstwa. Podczas analizy mediów wykazano jednak, iż niektóre materiały udostępniane przez resort kultury w serwisie Facebook odnosiły się wyłącznie do aktywności politycznej wice-premiera. Czas publikacji przywołanego w analizie materiału zbiega się z prowadzoną kampanią wyborczą przed wyborami samorządowymi w 2018 roku. Jednak podstawowym obszarem działalności nowoczesnego państwa (więc i nowoczesnej administracji) jest manifestowanie rozważli i mądrości demokratycznych władz, co utożsamia się z kreowaniem wizerunku urzędów administracji państwowej (a w rezultacie rządu). Dlatego, np. ministerstwa będą w mediach społecznościowych *a priori* polityczne. Przydatne w zrozumieniu tej zależności jest przywołane przez Tomasz Goban-Klasa pojęcie *miranda*, które badacz tłumaczy jako „rzeczy do podziwiania, które upiększają potęgę władzy” (1997, s. 160). Tymi rzeczami będzie *public relations* urzędów administracji państwowej. Wówczas zrozumiała jest ocena stopnia polityczności profilu ministerstwa przez użytkowników Facebooka, którzy mimo starań zarządzających mediami społecznościowymi urzędu, zauważyli w nim cechy charakterystyczne dla fanpage’a politycznego. Można zatem powiedzieć o „ukrytej polityczności” występującej za sprawą stojącego na czele instytucji kierownika – polityka. Usilne dążenie do sztucznej likwidacji tego zjawiska może przynieść odwrotny skutek, dlatego wyzwaniem dla specjalistów od *public relations* będzie efektywne wykorzystanie tego problemu do realizacji swoich celów. W wywiadzie ze specjalistą ds. mediów internetowych i społecznościowych uzyskano odpowiedź, iż zespół Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego musi kierować się *bezstronnością* w tworzeniu polityki informacyjnej. Jednak urząd, który ma informować m.in. o uwarunkowanych politycznie decyzjach ministra nigdy nie będzie bezstronny. Stronniczość to także wybór prezentowanych takich, a nie innych materiałów czy promowanie tych, a nie innych instytucji. Rozpatrywanie tego zjawiska jako wyłącznie negatywnego jest błędne, gdyż jest ono nieodłącznym elementem pracy zespołu ds. *public relations* w administracji rządowej.

W badaniu ankietowym ponad połowa respondentów, w większości z wykształceniem wyższym, nie miała nigdy styczności z profilem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, zespół Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego nie posiada odpowiednio sprecyzowanej grupy docelowej w odniesieniu do komunikacji w mediach społecznościowych. Element, który w planie typowej kampanii PR-owej powinien znaleźć się na drugiej pozycji (Goban-Klas, 1997, s. 64), został pominięty w przygotowaniu strategii komunikacyjnej badanego ministerstwa. Grupa docelowa powinna być sprecyzowana jak najbardziej szczegółowo. Najczęściej wyróżnia się kryteria demograficzne,

społeczne, ekonomiczne i lokalizację (Szymańska, 2007, s. 2). Określenie grupy docelowej jako „każdego obywatela zainteresowanego działaniami urzędu” powoduje, iż niemożliwe jest: (a) wypełnienie celu skutecznej komunikacji, jakim jest dotarcie do odpowiednich odbiorców; (b) pozyskiwanie odbiorców, na których będzie można oddziaływać i z którymi stworzona zostanie relacja; (c) zmierzenie efektywności działań dla tak ogólnej grupy.

Niemniej jednak, wśród pracowników Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego istnieje słuszne przekonanie o wysokim znaczeniu mediów społecznościowych we współczesnych działaniach *public relations*. Głównie dzięki różnorodności tematycznej, aktualności, wartości merytorycznej i częstotliwości, z jaką publikowane są materiały, ponad 70% obserwujących profil na Facebooku uważa, że jest on interesujący. Pracownicy Centrum Informacyjnego rozumieją specyfikę poszczególnych mediów społecznościowych. Scharakteryzowanie stylu językowego przez specjalistę ds. mediów internetowych i społecznościowych jako „zrozumiałego dla każdego obywatela” jest wbrew pozorom słuszne, gdyż komunikacja w mediach społecznościowych jest specyficzna, a komunikaty urzędowe często trudne do interpretacji dla otoczenia (Piechota, 2010, s. 140). Ankietowani zauważali najczęściej w treściach postów Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego na Facebooku elementy stylu publicystycznego i potocznego. W analizie mediów zwrócono uwagę na charakterystyczne cechy w niektórych wpisach, jak np. bezpośrednie zwroty do adresata czy pisanie w pierwszej osobie liczby mnogiej.

Kryzysy wizerunkowe wszelkiego rodzaju organizacji to ich nieodłączna część, jeśli działają w otoczeniu. Społeczeństwa demokratyczne cechuje duży wpływ opinii publicznej na jednostkę oraz wysoki poziom oddziaływania społecznego organizacji stymulujących tę opinię, co jest sporym zagrożeniem (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 300), zwłaszcza dla administracji rządowej. Kryzysy wizerunkowe online rozprzestrzeniają się dużo szybciej, a ogromna liczba internautów „napędza” je poprzez możliwość udostępniania kontrowersyjnych materiałów (Jaworska, 2014, s. 67–69). Użytkownicy Facebooka potrafili wymienić niektóre z sytuacji kryzysowych w mediach społecznościowych prowadzonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, najczęściej podając przykład kontrowersji wokół wyboru kartki bożonarodzeniowej w konkursie na Facebooku (Baran, 2018) oraz wobec zmian kadrowych na stanowisku dyrektora Muzeum Narodowego w Warszawie (MKiDN, 2018). Z analizy aktywności urzędu na Facebooku wynika, iż zamieszanie na skutek przeprowadzonego konkursu na świąteczną kartkę było jednym z poważniejszych kryzysów wizerunkowych, jakie miały źródło w mediach społecznościowych w badanym okresie. Reakcja na kryzys była stosunkowo szybka, lecz nie do końca przemyślana. Najpierw w mediach społecznościowych Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego próbowało bronić wyboru, uzasadniając, że dokonało go jury złożone

z pracowników Akademii Sztuk Pięknych. Następnie resort kultury udostępnił kolejny post z jedną „oficjalną” kartką świąteczną, co zostało zaprezentowane w części z analizą mediów. Na końcu pojawiły się oficjalne przeprosiny. Niestety, post, który wzbudził tyle kontrowersji został usunięty, co zauważyli internauci i zaczęli to wykorzystywać do kolejnego ataku. Często materiały wywołujące negatywne opinie są przez zarządzających mediami społecznościowymi usuwane, co nie spotyka się z dobrymi reakcjami (Jaworska, 2014, s. 66).

Rzecznik prasowa zauważa konieczność bycia przygotowanym do reakcji na kryzysy wizerunkowe urzędu i zwraca uwagę na potrzebę szkolenia się w tym zakresie, gdyż właśnie treningi medialne i symulacje takich sytuacji są jednymi z najbardziej skutecznych działań przygotowawczych (Tworzydło, 2017, s. 78–83). Pracownik odpowiedzialny za media społecznościowe odmówił odpowiedzi na pytanie odnoszące się do tej kwestii, co może świadczyć o braku przygotowania lub patrzenia na takie sytuacje wyłącznie przez pryzmat ich negatywnych skutków. Tymczasem kryzys wizerunkowy, mimo pejoratywnego znaczenia, może mieć pozytywne oddziaływanie na kadre i struktury danej organizacji pod względem ich przygotowania do pracy (Tworzydło, 2017, s. 78–83).

Stan epidemiczny w Polsce i na świecie zmienił przyzwyczajenia obywateli, a firmy zmusił do ponownego przeanalizowania strategii komunikacyjnej i wprowadzenia w niej zmian (Abramczyk, 2020). Badania, które najpewniej ukażą się w krótkim czasie po zaniku zagrożenia zweryfikują postawę wielu organizacji i ich działów odpowiedzialnych za wizerunek. Zdaniem pracownika Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, strategia kreowania wizerunku nie została zmieniona. Skutki takiego podejścia powinny być tematem rozważań w innych badaniach.

Badania pozwoliły odpowiedzieć na dodatkowe pytania badawcze, co było przedmiotem niniejszego podsumowania, ale także na główne pytanie: „czy prowadzenie profilu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych ma wpływ na popularyzację zakresu działalności urzędu i opinię użytkowników serwisów społecznościowych?”. Analiza mediów dowiodła, iż zespół Centrum Informacyjnego Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego prowadzi działania w celu popularyzacji zakresu działalności urzędu. Dane zebrane w kwestionariuszu ankiety dowiodły zaś, że ponad 30% obserwujących profil ministerstwa dowiedziało się o funkcjach tego urzędu za pośrednictwem Facebooka. Natomiast specyficzna forma prowadzenia mediów społecznościowych przez resort kultury, daleka od *stricte* urzędowego stylu w komunikacji i sprawiająca wrażenie przystępnego w odbiorze portalu kulturalnego, ma wpływ na pozytywną opinię użytkowników serwisów społecznościowych.

Podsumowanie

Niniejszy rozdział stanowił próbę systematyzacji badań nad zarządzaniem wizerunkiem w kontekście administracji publicznej i pozwolił spojrzeć na to pojęcie przez pryzmat nauk o zarządzaniu, mimo iż zagadnienie *public relations* często jest przedmiotem badań wyłącznie nauk o komunikacji i mediach. Wyniki badań własnych dostarczają przydatnej wiedzy dla departamentów odpowiedzialnych za wizerunek urzędów administracji rządowej.

Kluczowym elementem procesu zarządzania wizerunkiem, szczególnie w mediach społecznościowych, jest ewaluacja działań. Ocena wyników i analiza przebiegu są dla instytucji wskazówką do dalszych prac. Publikacje, takie jak ta, mogą być pomocne w ustaleniu kierunku takiego rozpoznania, ale nigdy nie będą wystarczająco dostateczne, ze względu na ograniczony dostęp do danych.

Problem badawczy, dotyczący popularyzacji zakresu działalności urzędu poprzez aktywność w mediach społecznościowych oraz opinii użytkowników serwisów społecznościowych został zweryfikowany za pomocą zrealizowanych badań własnych. Kwestionariusz ankiety pozwolił uzyskać opinię użytkowników danego medium społecznościowego, a zgromadzony materiał badawczy podczas wywiadów stanowi cenne źródło wiedzy na temat funkcjonowania ministerialnej komórki odpowiedzialnej za kreowanie wizerunku urzędu oraz całość *public relations*. Monitoring mediów społecznościowych uzupełnia badania o krytyczne spojrzenie badacza. Wartości badaniom dodaje ich aktualność, gdyż proces badawczy obejmował analizę funkcjonowania urzędu w latach 2018–2019.

Oprócz próby usystematyzowania pojęć z zakresu zarządzania wizerunkiem i *public relations*, zawiera także odniesienie tych badań do obszaru działalności administracji rządowej. Badacz opisał najważniejsze elementy funkcjonowania działów i pracowników odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku urzędów, w szczególności ministerstw na przykładzie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Autor, analizując *public relations* jako proces w odniesieniu do pojęć z zakresu nauk o zarządzaniu, wskazuje szereg istotnych elementów pracy zespołu ds. kreowania wizerunku w administracji rządowej. Przeprowadzona analiza opinii użytkowników oraz aktywności urzędu w mediach społecznościowych stanowi próbę ukazania skutków zarządzania wizerunkiem w postaci pozytywnego wpływu na odbiorców i ogólne postrzeganie organizacji na zewnątrz. Autor zauważa także konieczność podejścia interdyscyplinarnego, tj. korzystania w badaniach nad zarządzaniem wizerunkiem z dorobku nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz, w przypadku problematyki związanej z administracją rządową, z dorobku nauk o polityce i administracji.

Ze względu na ograniczenia czasowe i finansowe, rozdział nie zawiera analizy wszystkich mediów społecznościowych urzędu, co mogłoby być wartościowe

zwłaszcza dla osób odpowiedzialnych za ten obszar komunikacji wizerunkowej. Specjalistyczne narzędzia analityczne pozwoliłyby na monitoring mediów w dłuższym okresie oraz na porównanie ze sobą różnych serwisów. Większa grupa badawcza dla kwestionariusza ankiety mogłaby wskazać więcej zależności, dotyczących chociażby budowania relacji z odbiorcami, np. w kontekście budowania zaufania społecznego. Omówiony proces zarządzania wizerunkiem w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego warto byłoby porównać z tożsamym procesem w innych resortach, a badania byłyby cenniejsze z perspektywy bezpośredniego uczestnika całego procesu (np. z wykorzystaniem etnografii organizacji).

Proponowany przez autora kierunek badań w kolejnych pracach to analiza porównawcza różnych urzędów administracji rządowej pod kątem ich aktywności w mediach społecznościowych i zarządzania swoim wizerunkiem. Ze względu na niewielką liczbę badań poświęconych wizerunkowi administracji publicznej, badacz dostrzega także konieczność porównania procesu zarządzania wizerunkiem urzędów z identycznym procesem w przedsiębiorstwach. Zdaniem autora, cennymi badaniami dla nauk o zarządzaniu byłoby także zbadanie wpływu kierownictwa urzędu na proces zarządzania wizerunkiem.

Bibliografia

- Abramczyk A., (2020). *Social media w czasach pandemii*. Bluerank. 8 kwietnia. Pozyskano z: <https://www.bluerank.pl/social-media-w-czasach-pandemii/> (20.05.2020).
- Annusewicz, O. (2017). Twitter jako przestrzeń autoprezentacji politycznej. Zarządzanie wizerunkiem polityka w mediach społecznościowych. *Studia Politologiczne*, 45.
- Baran, V. (2018). *Konkurs na bożonarodzeniową kartkę*. Resort kultury kasuje wpis i przeprasza. WP wiadomości. 13 grudnia. Pozyskano z: <https://wiadomosci.wp.pl/konkurs-na-bozonarodzeniowa-kartke-resort-kultury-kasuje-wpis-i-przeprasza-6327190752815233a> (20.05.2020).
- Barańska-Szmitko, A. (2018). *Wpływ słowa i obrazu na wizerunek osoby publicznej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Batko-Tołuć, K. (2019). *Dostałam bana na FB miasta – czy urzędy blokują niewygodnych użytkowników w mediach społecznościowych?* Sieć obywatelska Watchdog. 26 sierpnia. Pozyskano z: <https://siecobywatelska.pl/dostalam-bana-na-fb-miasta-czy-urzed-y-blokuja-niewygodnych-uzytownikow-w-mediach-spoecznościowych/> (29.04.2020).
- BIP. (2018). *Centrum Informacyjne MKiDN*. Biuletyn Informacji Publicznej Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. 25 czerwca. Pozyskano z: <http://bip.mkidn.gov.pl/pages/departamenty-i-biura/centrum-informacyjne-mkidn.php> (18.05.2020).
- Bombiak, E. (2015). Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa. W: K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, T. Nowogródzka (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*. Siedlce: Wydawnictwo UNITAS.
- Budzyński, W. (2002). *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Warszawa: Poltext.
- Budzyński, W. (2018). *Public relations. Wizerunek. Reputacja. Tożsamość*. Warszawa: Poltext.

- Cybulska, A. (2017). *Zaufanie do polityków przed zmianą premiera*. Komunikat z badań CBOS Nr 170/2017. Warszawa: Fundacja Centrum Badania Opinii Społecznej. Pozyskano z: https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2017/K_170_17.PDF (29.01.2020).
- Dobek-Ostrowska, B. (2005). *Kampania wyborcza: marketingowe aspekty komunikowania politycznego*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Dobek-Ostrowska, B. i Wiszniowski, R. (2013). *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*. Wrocław: Astrum.
- Fabjaniak-Czerniak, K. (2012). Internetowe media społecznościowe jako narzędzie public relations. W: K. Kubiak (red.), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych niepewności*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
- Goban-Klas, T. (1997). *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania. Praktyka działania*. Warszawa: Business Press.
- Hamrol, A. i Mantura, W. (2006). *Zarządzanie jakością: teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hill+Knowlton Strategies. (2018). *Politycy na Twitterze. Ranking 2018*. Pozyskano z: http://blog.hkstrategies.pl/upload/2018/03/HK-Strategies_Politycy-na-Twitterze_Raport.pdf (29.01.2020).
- IK. (2020). *Mała książka – wielki człowiek*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Instytut Książki. Pozyskano z: <http://wielki-czlowiek.pl/> (20.05.2020).
- Jaworska, A. (2014). Jak marki (nie) radzą sobie z kryzysem w social media. Przykłady zarządzania w kryzysie. *Nowe Media*, (4), 67–69.
- Juszczyk, S. (2013). *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kast F.E. i Rosenzweig, J.E. (1979). *Organization and Management. A System and Contingency Approach*. Nowy Jork: McGraw-Hill College.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z 2 kwietnia 1997 roku (DzU 1997 Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).
- Koźmiński, A.K. i Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Koźmiński, A.K. i Oblój, K. (1989). *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (1997). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krupski, R. (2012). Reputacja, wizerunek firmy jako ważny zasób strategiczny. *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 20.
- Krzyszkowski, J. (1998). *Elementy organizacji i zarządzania w pomocy społecznej*. Łódź, Pabianice: Omega-Praksis.
- Kuchta-Nykiel, M. (2020). *Social media w Polsce i na świecie – najnowsze dane*. SocialPress. 21 lutego. Pozyskano z: <https://socialpress.pl/2020/02/social-media-w-polsce-i-na-swiecie-najnowsze-dane> (29.04.2020).
- Kunat, K. (2018). *Polski Twitter w liczbach: przeważają mężczyźni oraz osoby ze średnim i wyższym wykształceniem*. Tabletowo.pl. 28 marca. Pozyskano z: <https://www.tabletowo.pl/polski-twitter-w-polsce-raport-statystyki/> (29.01.2020).
- Marcinkiewicz, K. (2018). Modele celebryzacji polityki w mediach w Polsce. *Zeszyty Prasoznawcze*, 61(4/236).
- Marston, J.E. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw-Hill.
- MKiDN. (2018). *Prof. Jerzy Miziołek nowym dyrektorem Muzeum Narodowego w Warszawie*. Warszawa: Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. 23 listopada. Pozyskano

- z: <http://mkidn.gov.pl/pages/posts/prof.-jerzy-miziolek-nowym-dyrektorem-muzeum-narodowego-w-warszawie-9026.php> (20.05.2020).
- Ołędzki, J. (2013). Public relations i marketing medialny: zarządzanie komunikacją i wizerunkiem w nauce o mediach. *Studia Medioznawcze*, 4(55).
- Pawlak-Kołodziejaska, K. i Łapińska, J. (2013). Rola public relations w promocji usług w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 10(59), 556.
- Piechota, G. (2010). Komunikowanie i public relations w administracji podatkowej a budowanie relacji z otoczeniem. W: K. Gajdka, Z. Widera (red.), *Rzecznictwo prasowe: teoria, praktyka, konteksty*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Unikat-2.
- Przybysz, M. (2018). Kościół w social media. Komunikacja instytucji ekklezjalnych w mediach społecznościowych w perspektywie medioznawczej i teologicznej. *Kultura–media–teologia*, 35.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020 Nr 58, poz. 941). Pozyskano z: http://g.ekspert.infor.pl/pl/_dane/akty_pdf/DZU/2020/58/491.pdf#zoom=90 (18.05.2020).
- Savelsbergh, C. i Delarue, A. (2005). *Team typologies: What is the direction?* 9th International Workshop On Teamworking, September 8–9. Portugal: New University of Lisbon.
- Siuda, D. i Grębosz, M. (2016). Zarządzanie wizerunkiem marki w kontekście wielokulturowości wirtualnych społeczności marek globalnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 3(II).
- Szmitko-Barańska, A. (2018). *Wpływ słowa i obrazu na wizerunek osoby publicznej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2014). Charakterystyka otoczenia organizacji publicznych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i zarządzanie*, 73.
- Szymańska, A. (2007). Metodyczne problemy badań preferencji konsumenckich. *Zeszyty Naukowe AE w Krakowie*, 739.
- Szyska, M. (2013). *Kształtowanie wizerunku instytucji pomocy społecznej w mediach*. Warszawa: Instytut Rozwoju Służb Społecznych.
- Tworzydło, D. (2017). Procedura zarządzania w kryzysie wizerunkowym w mediach – przeciwdziałanie, reagowanie oraz odzyskiwanie utraconych korzyści. *Studia Medioznawcze*, 3(70), 78–83.
- Ustawa z dnia 6 września 2001 r. o dostępie do informacji publicznej (DzU 2001 Nr 112, poz. 1198).

Część III. Zarządzanie kulturą

Adriana Kaprzyk*

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na przykładzie analizy strategii Muzeum Nowej Huty

Streszczenie

Celem jest zbadanie sposobu zarządzania dziedzictwem kulturowym Nowej Huty na przykładzie analizy realizacji strategii Muzeum Nowej Huty. Problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Analizie poddane zostały zmiany wynikające z fuzji (wcześniej) Muzeum PRL-u z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa oraz aktualna strategia realizowana przez Muzeum. Na tej podstawie dokonano oceny rezultatów przeprowadzonego procesu fuzji w kontekście realizacji strategii muzeum. W rozdziale wykorzystane zostały jakościowe metody badawcze, w tym następujące narzędzia i techniki badawcze: analiza dokumentów zastanych, wywiad swobodny pogłębiony z pracownikami Muzeum Miasta Kraków, w tym Muzeum Nowej Huty (Anna Kandzior-Zug, Zbigniew Semik) oraz aktywistami nowohuckimi (Adam Gliksman, Jarosław Kłaś).

Słowa kluczowe: zarządzanie dziedzictwem, dziedzictwo, Nowa Huta.

Abstract

The purpose of this chapter thesis is to provide an evaluation of the cultural heritage management of Nowa Huta, based on a strategy analysis of the Nowa Huta Museum. The research problem was constructed in the form of a question: How does the Nowa Huta Museum spread and promote culture among potential visitors and how did the merger process influence this institution. The research focuses on the changes resulting from merging the previous PRL Museum with the Historical Museum of the City of Kraków. Based on the evaluation results of the merger process, the museum's strategy is analyzed in view

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0001-9763-8796>; e-mail: adriana.kaprzyk@student.uj.edu.pl.

of its historical environment. Qualitative research methods such as in-depth interviews with Nowa Huta Museum management and other cultural influencers, as well as available literature analysis are used.

Keywords: heritage, heritage management, Nowa Huta.

Wprowadzenie

Temat został wybrany ze względu na relatywnie niewiele opracowań w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym na obszarze Nowej Huty. Socrealistyczna dzielnica Krakowa jest ważnym punktem historycznym oddającym realia komunistycznej Polski, jednak zмага się z brakiem pomysłu na ochronę oraz rozwój. Nieskuteczne sposoby rewitalizacji oraz promocji Nowej Huty, nie zachęcają do zgłębiania wiedzy o kulturze oraz historii, jaka się w nią wpisuje. Muzeum Nowej Huty (wcześniej: Muzeum PRL-u) usytuowane w budynku dawnego kina „Światowid”, będącego przykładem architektury socrealizmu, powinno aktywnie wspierać rozwój dzielnicy oraz propagować wiedzę na temat naszego dziedzictwa.

Dotychczas wielu badaczy sygnalizowało problem nieumiejętnego zarządzania dziedzictwem kulturowym w Polsce, m.in.: szukając przyczyn w błędnym lub niedokładnym definiowaniu samego pojęcia „dziedzictwa kulturowego” (Gaweł, 2013, s. 87–100), braku współpracy ekspertów zarządzania z rdzennymi mieszkańcami regionu (Gutkowska i Kobyliński, 2011, s. 51–72), tudzież (w kontekście samej Nowej Huty) nierespektowaniu kulturowego znaczenia zabytków wpisanych jedynie do gminnej ewidencji zabytków lub/oraz znajdujących się na obszarze wpisanym do rejestru (Klaś, 2016, s. 250–281). Nie wspominając o zabytkach techniki (na terenie całego Krakowa), które są już całkowicie pomijane w planowaniu turystycznej oferty miasta przez co promocja Krakowa ogranicza się głównie do Rynku, Plant Starego Miasta, Kazimierza oraz Wawelu (Gaweł, 2012, s. 175–182). Temat zarządzania dziedzictwem wciąż pozostaje niewyczerpany, szczególnie w zakresie dziedzictwa Nowej Huty.

Sformułowany problem badawczy brzmi: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Ocenie zostały poddane bieżące skutki działalności Muzeum, która trwa już od ponad dekady. Wcześniej funkcjonujące samodzielnie pod nazwą Muzeum PRL-u, od 1 marca 2019 r., w efekcie fuzji z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa rozpoczyna działalność pod nową nazwą – Muzeum Nowej Huty. Do tej pory potencjał muzeum nie był w pełni wykorzystywany. Rozplanowanie przestrzeni wystaw czy sama promocja wśród potencjalnych zwiedzających budzi zastrzeżenia.

Duża powierzchnia, historia budynku oraz fakt, że jest przykładem konkretnego stylu architektonicznego stwarza możliwości w kontekście planowania strategii rozwoju. Połączenie z Muzeum Krakowa, które ma już wypracowaną pewną renomę oraz doświadczenie, w zamyśle, miało spowodować rozruch instytucji. Celem jest sprawdzenie jak te założenia sprawdzają się w praktyce, zrozumienie zamiarów nowych zarządzających oraz poznanie opinii osób, dla których Nowa Huta stanowi ważne dziedzictwo kulturowe, o które powinno się dbać i zachowywać dla przyszłych pokoleń. Przedmiotem badania jest Muzeum Nowej Huty – sposób realizowania obranej strategii, aktywność w mediach, rozpoznawalność. Badanie przeprowadzono poprzez analizę dokumentów zastanych, a także wywiady z aktywistami nowohuckimi, których spostrzeżenia oraz pomysły mogłyby przyczynić się do rozwoju dziedzictwa kulturowego dzielnicy. Dzięki wywiadam swobodnym pogłębionym możliwe było poznanie ich zdania w kontekście właściwego prosperowania Muzeum.

Punkt wyjścia dla przedstawionych badań stanowi paradygmat interpretacyjny wg Gibsona Burrella i Garetha Morgana (2008, s. 19). Przedstawiony temat należy traktować jednostkowo, ze względu na specyfikę wycinka kultury w nim ujętego, jakim jest trudne dziedzictwo Nowej Huty. Nacisk położono na uchwycenie problemu z punktu widzenia osób zaangażowanych w działania mające na celu upowszechnianie dziedzictwa – pracowników Muzeum Miasta Krakowa (w tym Muzeum Nowej Huty) – Anny Kandzior-Zug i Zbigniewa Semika oraz aktywistów nowohuckich – Adama Gliksmiana i Jarosława Klasia. Dzięki takiemu podejściu, możliwe jest uzyskanie rzeczywistych informacji na temat rozumienia pojęcia „zarządzania dziedzictwem” wśród aktywistów Nowej Huty oraz osób odpowiedzialnych za rozwój Muzeum Nowej Huty.

Rozdział składa się z trzech części. Pierwszy podrozdział stanowi tło teoretyczne dla całości rozważań. Zostają w nim wyjaśnione pojęcia oraz zagadnienia, które będą rozwinięte w dalszej części, już w kontekście obranej problematyki. Drugi opisuje założenia metodologiczne, przedmiot, cel oraz metody badawcze. Trzeci prezentuje zaś wyniki badań nad sposobem zarządzania dziedzictwem kulturowym przez Muzeum Nowej Huty, które w obecnej formie funkcjonuje od 1 marca 2019 roku. W zakończeniu przedstawiono najważniejsze wnioski.

1. Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – ujęcie teoretyczne

1.1. Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – próba definicji

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym wykształciło się z zarządzania kulturą, które do ram dziedziny nauk społecznych dołącza podejście humanistyczne, a swoje wzorce czerpie z antropologii, kulturoznawstwa oraz teorii sztuki. Kry-

styna Gutkowska i Zbigniew Kobyliński definiują zarządzanie dziedzictwem jako (2011, s. 51):

(...) wyodrębnioną część ogólnej dyscypliny zwanej zarządzaniem zasobami kulturowymi. Jej przedmiotem jest ochrona i wykorzystanie dla dobra publicznego dziedzictwa kulturowego, a więc wszystkich wiążących nas z naszą przeszłością pozostałości i wspomnień, znajdujących się w otaczającym nas krajobrazie, w sztuce, języku czy tradycjach.

Jest to dziedzina, która ukształtowała się stosunkowo niedawno, biorąc pod uwagę fakt, że samo pojęcie „dziedzictwa kulturowego” zyskało znaczenie dopiero w latach 70. XX wieku wraz z przyjęciem przez UNESCO „Konwencji w sprawie ochrony dziedzictwa kulturowego i naturalnego” (UNESCO, 1972). W późniejszych latach wraz ze zwiększeniem zasobów dziedzictwa oraz większym zainteresowaniem pamięcią historyczną przyjęto kolejne dokumenty usprawniające działania na rzecz jego ochrony w tym konwencję obejmującą dziedzictwo niematerialne (UNESCO, 2014), które można określić „nośnikiem tożsamości kształtowanej przez tradycje oraz indywidualną i zbiorową pamięć” (Niezabitowski, 2016, s. 9), szczególnie trudne w ochronie.

Gregory Ashworth wyróżnia trzy paradygmaty, dotyczące różnych aspektów procesów związanych z dziedzictwem. Różnią się od siebie postrzeganiem dziedzictwa, przez co mogą powodować nieporozumienia między swoimi zwolennikami (2015, s. 31). Są to: paradygmat ochrony, konserwacji i dziedzictwa. Jak zaznacza autor, „zwolennik ochrony zabytków uważa, że zadanie teraźniejszości polega na wybieraniu i chronieniu różnych aspektów odziedziczonej przeszłości i przekazywaniu ich w nienaruszonym stanie przyszłym pokoleniom” (Ashworth, 2015, s. 31), natomiast paradygmat konserwacji, choć zdaje się mieć z tym wiele wspólnego, do formy dodaje funkcję: „współczesne użytkowanie obiektu powinno być integralną częścią decyzji o jego ochronie, o znaczeniu takim samym, jak inne cele tej ochrony” (Ashworth, 2015, s. 31). Z kolei ostatni paradygmat dziedzictwa, postuluje „tworzenie pewnego wyobrażenia o przeszłości w teraźniejszości za pomocą wybranych, zachowanych rzeczy, wspomnień i historii” (Ashworth, 2015, s. 31). Zestawienie tych trzech paradygmatów może stanowić podstawę dla odróżnienia pojęcia „zabytku” od pojęcia „dziedzictwa”, które często używane są naprzemiennie. „Zabytki” są to zasoby z góry określone jako te „ważne” czy też „piękne”, powstałe „w wyniku procesu selekcji opartej na zobiektywizowanych kryteriach stosowanych przez gremia ekspertów” (Purchla, 2013, s. 45), a ich ochrona polega głównie na odkryciu i zachowaniu w jak najlepszym stanie. Natomiast „dziedzictwo” jest pojęciem dużo szerszym, „jest to proces posiadający własną dynamikę. Odzwierciedla zarówno stosunek społeczeństwa do świata wartości, jak i sam proces reinterpretacji wartości” (Purchla, 2013, s. 45), a zbiór tego co uznajemy za dziedzictwo

ustalany jest za pomocą subiektywnych sądów. Jednym z najważniejszych zadań dla współczesnego zarządzania dziedzictwem kulturowym według Łukasza Gawła jest „(...) potrzeba uwzględnienia społecznej percepcji zabytku i związanych z nim niematerialnych wartości kulturowych w planowaniu wszelkich działań dotyczących dziedzictwa kulturowego” (2013, s. 92).

1.2. Definicja dziedzictwa trudnego

W artykule „Trudne dziedzictwo a turystyka. O dysonansie dziedzictwa kulturowego” Sabina Owsianowska porównuje dwie koncepcje: *dissonant heritage* Johna Thunbridge’a i Gregory’ego Ashwortha oraz *difficult heritage* Sharon Macdonald. Koncepcja *dissonant heritage* zakłada, że stan dysonansu dziedzictwa odnosi się do niezgodności lub braku porozumienia co do jego znaczenia (Owsianowska, 2015, s. 10). *Difficult heritage* czyni natomiast niechciane dziedzictwo podkategorią dziedzictwa dysonansowego oraz precyzuje problem, z jakim się mierzy, polegający na fizycznych pozostałościach tożsamości, od której wiele osób chce się obecnie zdystansować, jednocześnie uznając je w pełni za część ich historii (Macdonald, 2006, s. 9–28). Biorąc pod uwagę obie koncepcje, Sabina Owsianowska proponuje definicję (2015, s. 13):

trudnym dziedzictwem nie są te zasoby/dobra kulturowe, które mogą jedynie potencjalnie wywoływać dysonans. Przeciwnie, jest to spuścizna, której wolelibyśmy – jako ludzkość, jako konkretna grupa i jako jednostki – nie dziedziczyć po przodkach i wymazać z pamięci. W związku z tym nie ma takiej interpretacji, która zapewniłaby tak rozumianemu trudnemu dziedzictwu w pełni harmonijne współbrzmienie: jest to spadek, z którym dobrowolnie nikt nie chce się identyfikować, ale który narzuca na żyjących niezbywalny obowiązek uobecniania go w teraźniejszości i zachowywania na przyszłość.

Dziedzictwo trudne (niechciane) może stanowić nośnik wartości, cechowanych pejoratywnie, jako godne potępienia, kontrowersyjne, niegodne czy niepożądane. Przykładem może być dziedzictwo wrogiej grupy w konfliktach politycznych, wydarzenia wstydlive bądź traumatyczne dla danego narodu, stanowiące przypomnienie o obcej dominacji.

Istnieje wiele sporów wokół zatrzymywania/burzenia obiektów przypominających o trudnych czasach, a najgłośniejszym przykładem może być spór o sam Pałac Kultury i Nauki w Warszawie będący „darem narodu radzieckiego dla narodu polskiego”, który raz na jakiś czas powraca, by na chwilę zaistnieć w mediach. O roli dziedzictwa kulturowego (w tym dziedzictwa niechcianego) w kontekście rozwoju lokalnego pisze Krzysztof Barański, wyjaśnia, że „pożądane i możliwe jest dosowywanie tych obiektów do pełniania nowych funkcji związanych z kulturą, nauką, rekreacją” (2006, s. 23–24), a jeśli chodzi o war-

tości niematerialne „(...) można je wykorzystać przy budowaniu więzi ponad etnicznych, przełamaniu uprzedzeń i stereotypów” (2006, s. 23–24).

1.3. Dziedzictwo kulturowe Nowej Huty

Prezentując dziedzictwo kulturowe Nowej Huty warto rozpocząć od dziedzictwa materialnego, które zauważa się w pierwszej kolejności. „Polska wczesnych lat pięćdziesiątych była areną ważnych przeobrażeń społecznych i gospodarczych. W 1949 roku ogłoszono tzw. plan 6-letni, zakładający prędką industrializację kraju, będącą priorytetem nowej władzy. Jednym z głównych założeń tego – jak chciała propaganda – Wielkiego Planu było zbudowanie kombinatu metalurgicznego, zlokalizowanego docelowo na terenie szesnastu wsi nieopodal Krakowa” (Hołda, 2010, s. 327). W ten sposób powstała najmłodsza dzielnica Krakowa – Nowa Huta, charakteryzująca się monumentalnymi gmachami oraz urbanistycznym układem miasta. Renata Hołda wskazuje, że (2010, s. 334):

Dużym zainteresowaniem cieszy się architektura socrealistyczna, szczególnie budynek Centrum Administracyjnego byłej Huty im. Lenina, brama główna, a także zabudowa okolic placu Centralnego, w których galeryjkach, arkadach i kolumniarkach, niegdyś wysmiewanych, dopatrzono się wpływu stylistyki renesansowej.

Jednak mimo wpisu budynków oraz układu urbanistycznego do gminnej ewidencji oraz rejestru zabytków, ich kulturowe znaczenie często nie jest brane pod uwagę, jak informuje Jarosław Kłaś (2016, s. 250–281):

Najbardziej powszechne jest stosowanie reklam o zbyt dużej powierzchni i niewłaściwej formie, a także przekształcenia elewacji, w tym detali architektonicznych. Ustalenia ochrony w Miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego “Centrum Nowej Huty” (...) w wielu przypadkach nie są respektowane, ani skutecznie egzekwowane.

Zaistniała sytuacja może świadczyć o ograniczonej liczbie narzędzi w kontekście zarządzania dziedzictwem kulturowym. Łukasz Gawel za jedną z przyczyn takiego stanu, uważa fakt, że nauka dotycząca człowieka oraz jego działania na rzecz szeroko pojętego dobra zostały zepchnięte poza margines nauk społecznych (2011, s. 23–24). To wynika natomiast z postrzegania zarządzania na przestrzeni kilkudziesięciu lat wyłącznie w kontekście zysku. „Zarządzanie” jest tak obszernym pojęciem, że nie powinno być sprowadzane wyłącznie do rozumienia ekonomicznego. Jedną z najbardziej znanych definicji Ricky’ego Griffina zakłada, że zarządzanie to (2001, s. 38):

zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

W wypadku zarządzania dziedzictwem kulturowym najczęściej postulowany cel, jakim jest zysk, ustępuje ochronie i upowszechnianiu. Szczególnie w kontekście zarządzania dziedzictwem, które jest niematerialne.

Ochroną i przekazem dziedzictwa niematerialnego Nowej Huty zajmują się nowohucyccy aktywiści, mieszkańcy Nowej Huty oraz instytucje, takie jak Muzeum Nowej Huty, które za zadanie stawia sobie „przywrócenie świetności, zaniedbanemu dziś zabytkowemu budynkowi oraz wypełnienie go barwną, mądrą wieloaspektową opowieścią” (<https://www.muzeumkrakowa.pl/aktualnosci/powstanie-muzeum-nowej-huty>). Od 1 marca 2019 roku Muzeum Historyczne Miasta Krakowa w efekcie fuzji z wcześniej funkcjonującym samodzielnie Muzeum PRL-u utworzyło swój nowy oddział pod nazwą Muzeum Nowej Huty. Do tej pory potencjał muzeum nie zostawał w pełni wykorzystywany. Zastrzeżenia budziło rozplanowanie przestrzeni wystaw czy sam sposób promocji. Połączenie z Muzeum Krakowa, jako instytucją z doświadczeniem oraz wypracowaną renomą, stanowi szansę na lepsze zaplanowanie strategii rozwoju, której często pozbawione są instytucje kultury. Według Łukasza Gawła „(...) w wielu instytucjach nie tylko nie wprowadza się konsekwentnych działań z zakresu zarządzania, ale często nie definiuje się celów, jakie mają być w danej organizacji osiągnięte” (2011, s. 24), co znacznie utrudnia właściwe jej opracowanie. Odpowiednie zarządzanie dziedzictwem wymaga długofalowego spojrzenia na instytucję kultury, co, jak pisze Dorota Sieroń-Galusek, „(...) pociąga za sobą rezygnację z pojmowania skutecznego zarządzania jako przynoszącego natychmiastowy skutek” (2012, s. 222), ponieważ „O sukcesie instytucji zdecydować powinna przede wszystkim precyzyjnie określona misja oraz realizacja projektów, które są zgodne z celami statutowymi” (2012, s. 222).

1.4. Rola strategii marketingowej w zarządzaniu dziedzictwem

Zarządzanie dziedzictwem, oprócz zadań mających na celu ochronę i upowszechnianie dziedzictwa, posiada również właściwości oraz narzędzia dla odpowiedniej formy promocji. Na co wskazuje Monika Murzyn-Kupisz (2010, s. 61):

Współczesne funkcje, jakie może spełniać dziedzictwo w rozwoju, obejmują m.in. rolę rdzenia lub składnika różnorodnych produktów i usług, zarówno o charakterze komercyjnym, jak i niekomercyjnym, wykorzystywanie dziedzictwa jako tła dla świadczenia różnych usług oraz ważnego składnika wizerunku miejsc. Szeroko rozumiane dziedzictwo kulturowe może istotnie wpływać na jakość życia i przesądzać o atrakcyjności turystycznej, rekreacyjnej oraz inwestycyjnej danego obszaru.

Zatem, oprócz założeń strategii zarządzania, misji i wizji instytucji kultury, należy także zadbać o przewagę konkurencyjną na rynku, czyli strategię marketingową. Co potwierdzają słowa Krzysztofa Brońskiego (2013, s. 216):

We współczesnej gospodarce mamy (...) do czynienia z procesami urynkowienia zasobów dziedzictwa. Stanowi ono bazę do „wytwarzania” różnego rodzaju produktów będących przedmiotem wymiany rynkowej. Dziedzictwo można więc postrzegać nie tylko jako pewien zasób historycznych wartości materialnych i niematerialnych, ale także jako produkt posiadający cechy o różnej jakości i użyteczności dla nabywców.

Świadczą one o wszechstronności pojęcia „dziedzictwo”, które oprócz wpisanych wartości kulturowych mogą stanowić na rynku atrakcyjny produkt. Właściwie opracowana strategia marketingowa może wypłynąć na korzystne postrzeganie lub w ogóle dostrzeżenie działalności instytucji kulturowej poprzez potencjalnych odbiorców.

Służy temu optymalizacja wykorzystania dostępnych środków i narzędzi do zrealizowania określonych zamierzeń (Sieroń-Galusek, 2012, s. 222). Przeprowadzenie analizy strategicznej SWOT oraz marketingowej (badanie czynników makrootoczenia, mikrootoczenia, konkurencji, prognoza sprzedaży i potencjału rynku (Mazurek-Łopacińska, 2016, s. 271)) dla konkretnej instytucji może dostarczyć informacji przydatnych w dalszym planowaniu dziedzictwa. Należy pamiętać, że na charakter zasobu, jaki stanowi dziedzictwo kultury, wpływają zupełnie inne czynniki niż w przypadku przedsiębiorstwa. Krzysztof Broński wyróżnia:

- różnorodność „aktorów” rynkowych (oferentów, nabywców), implikacja konieczności ustalenia konsensusu i celów nadrzędnych;
- heterogeniczność jego produktów (materialnych, niematerialnych, kompozycji materialno-niematerialnych w różnej skali, niepowtarzalnych, zróżnicowanych co do formy „technicznej” itp.);
- wielopłaszczyznowość relacji dziedzictwa i jego adresatów (oprócz ekonomicznych występują również relacje społeczne);
- konieczność ochrony dziedzictwa i zachowania go w dobrym stanie dla przyszłych pokoleń (nakłada to na marketingowców ograniczenia po stronie podaży – aspekt etyczny marketingu) (Broński, 2013, s. 217).

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przytoczonych aspektów istotnym jest, aby strategia marketingowa tworzona dla dziedzictwa kulturowego była dobrze przemyślana i zrównoważona, wszystkie cele odgrywają bowiem równie znaczącą rolę. Przykładowo, chęć zaspokojenia potrzeb odbiorców lub zysk czerpany przez instytucje nie powinien zostać położony nad konieczność ochrony dziedzictwa dla przyszłych pokoleń, ponieważ zachwiana w ten sposób równowaga może doprowadzić do jego szybkiego zużycia.

2. Założenia metodologiczne

2.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań jest Muzeum Nowej Huty w Krakowie, sposób realizowania obranej strategii oraz skuteczność w promowaniu dziedzictwa kulturowego. Celem jest uzupełnienie badań w zakresie zarządzania dziedzictwem Nowej Huty oraz zebranie informacji na temat pomysłu na upowrzednianie i promowanie kultury wśród potencjalnych zwiedzających przez wybraną instytucję. Wartością dodaną będzie możliwość porównania obecnej formy działalności Muzeum Nowej Huty z poprzednią – Muzeum PRL-u – mieszczącą się w tym samym budynku.

2.2. Problem badawczy oraz pytania badawcze

Problem badawczy został sformułowany w formie pytania: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Korzystając z niedawnych przemian, jakie miały miejsce w kontekście fuzji Muzeum PRL-u z Muzeum Nowej Huty, starano się zebrać rzetelne informacje na temat korzyści lub zagrożeń, jakie z tego płyną. Przedmiotem zainteresowania był również sposób, w jaki instytucja realizuje swoje cele oraz co wpływa na ich kształtowanie.

2.3. Paradygmat

Punkt wyjścia dla przedstawionych badań stanowi paradygmat interpretacyjny wg Gibsona Burrella i Garetha Morgana, polegający na rozumieniu świata takim, jaki jest oraz jak rozumie go społeczeństwo z poziomu subiektywnych doświadczeń (2008, s. 19). Monika Kostera o rzeczywistości, na której opiera się paradygmat interpretacyjny pisze (1996, s. 34):

Rzeczywistość społeczna nie ma charakteru konkretnego, nie istnieje w sposób obiektywny, lecz jest intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym. Innymi słowy: świat życia społecznego nie istnieje „na zewnątrz” naszego umysłu, czekając, by jego prawa zostały odkryte, ale cały czas tworzony jest przez nas samych, a więc i przez badaczy. Uczestnicy tego świata widzą go jako oczywisty, lecz zadaniem badacza jest ukazanie, jak został stworzony (interpretacja).

Dzięki takiemu rozumieniu można traktować przedstawiony temat jednostkowo, ze względu na specyfikę ujętego w nim wycinka kultury, jakim jest trudne

dziedzictwo Nowej Huty. Równie ważne jest uchwycenie problemu z punktu widzenia osób zaangażowanych w działania mające na celu upowszechnianie dziedzictwa. Dzięki takiemu podejściu, możliwe jest uzyskanie rzeczywistych informacji na temat rozumienia pojęcia „zarządzania dziedzictwem” wśród aktywistów Nowej Huty oraz osób odpowiedzialnych za rozwój Muzeum Nowej Huty.

2.4. Metody badawcze

Kierując się paradygmatem interpretatywnym, w rozdziale zastosowano metody jakościowe, które stanowią podstawę do wypracowania wniosków na temat postawionego problemu. W pierwszej kolejności są to wywiady swobodne pogłębione ze specjalistą ds. promocji i marketingu w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, Anną Konior-Zug oraz pracownikiem Muzeum Nowej Huty, Zbigniewem Semikiem, na temat kreowania strategii w Muzeum Nowej Huty. Drugą partię stanowią wywiady dotyczące weryfikacji działań Muzeum z osobami czynnie działającymi na rzecz ochrony oraz promocji dziedzictwa Nowej Huty – Adamem Gliksmanem, zastępcą przewodniczącego sekretarzem zarządu regionu małopolska NSZZ „Solidarność” i Jarosławem Klasie, badaczem zajmującym się obszarem zarządzania dziedzictwem Nowej Huty, kulturoznawcą, animatorem i menedżerem kultury. Dodatkowym materiałem dotyczącym realizowanej strategii jest analiza materiałów zastanych, w tym strona internetowa Muzeum Nowej Huty, (nieaktualna już, ale wciąż dostępna) strona Muzeum PRL-u, a także strona Muzeum Nowej Huty w mediach społecznościowych.

3. Muzeum Nowej Huty – przedmiot badań

3.1. Opis działalności Muzeum Nowej Huty

Od 1 marca 2019 roku, w wyniku fuzji Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z Muzeum PRL-u, w budynku dawnego kina „Światowid” powstało Muzeum Nowej Huty, kolejny oddział Muzeum Krakowa. Na tę chwilę Muzeum zdążyło przygotować dwie wystawy. Pierwszą, debiutancką pn. „Nowohucianin” (w ramach projektu „przeMieszczanie”) oraz obecną – „Mój drugi dom? Huta im. Lenina”. Obie wystawy skupiają się na tematyce lokalnej, co stanowi pewną zmianę w stosunku do poprzedniego kierunku, w jakim szło Muzeum PRL-u, gdzie historię ujmowano w sposób bardziej holistyczny, ogólnopolski. Niektóre z wydarzeń/projektów, które były realizowane przed połączeniem muzeów, jak np. wystawa „Atomowa groza. Schrony w Nowej Hucie”, lub wykłady architektoniczne z Michałem Wiśniewskim (Instytut Architektury) czy bardziej kameralne spotkania „Kamera na Nowohucian”, które wcześniej, w podobnej

formie miały miejsce pod nazwą „Podwieczerek w Muzeum”, w dalszym ciągu systematycznie się odbywają.

3.2. Strategia Muzeum Nowej Huty

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa kontynuuje strategię przyjętą na lata 2017–2021. Muzeum Nowej Huty automatycznie zostało włączone do bieżącej strategii, przygotowanej na poziomie całego Muzeum Krakowa. Celów określonych w strategii jest siedemnaście. Sformułowane zostały w czterech podstawowych perspektywach planowania (właścicielska, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju) wraz z miernikami strategicznymi, których używa się do pomiaru realizacji celów. Anna Kandzior-Zug specjalista ds. promocji i marketingu w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa za najbardziej istotne dla Muzeum Nowej Huty uważa następujące cele:

1. *Muzeum kluczowym miejscem kształtowania tożsamości obywateli Krakowa i aglomeracji krakowskiej.*
2. *Centrum wiedzy o Krakowie – Muzeum kompendium wiedzy o Krakowie.*
3. *Opowiadamy Kraków – Muzeum ulubione i sympatyczne miejsce spotkań i spędzania czasu.*
4. *Słuchamy miasta. Muzeum – forum: miejsce spotkań i dialogu społeczności krakowskiej metropolii* (wywiad z Anną Kandzior-Zug, 06.05.2020).

Mimo założenia „słuchania miasta” sformułowanego w czwartym celu, jeśli chodzi o kształtowanie strategii ani mieszkańcy, ani aktywiści nowohucy nie mają na nią bezpośredniego wpływu. Świadczą o tym słowa Anny Kandzior-Zug:

Pracował nad nią kilkudziesięcioosobowy zespół pracowników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, biorąc pod uwagę: 1) rozpoznanie zjawisk i trendów społecznych, kulturowych, gospodarczych, politycznych, urbanizacyjnych oraz adekwatna reakcja na nie; 2) metropolitalność Krakowa oraz 3) silną korelację z przyjętym w Strategii Rozwoju Miasta Krakowa do Roku 2030 paradygmatem smart city (miasta inteligentnego) (wywiad z Anną Kandzior-Zug, 06.05.2020).

Idea miasta inteligentnego w kontekście kulturowym, według dokumentu Strategii Rozwoju Krakowa „Tu chcę żyć. Kraków 2030” zakłada „twórcze wykorzystanie dziedzictwa historycznego i potencjału kulturowego Krakowa do budowy nowoczesnej metropolii, znaczącej w skali europejskiej i globalnej, sprzyjającej eksperymentom i innowacjom” (Przybylska, 2018). Na podstawie tych dwóch informacji można założyć, że Muzeum Nowej Huty powinno czekać odrodzenie.

Rozmówcy (Adam Gliksman, Jarosław Kłaś) bezpośrednio związani z życiem kulturowym Nowej Huty wskazują jednak na korzyści płynące z włączenia (tro-

chę przetransformowanego) Muzeum PRL-u do sieci Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Jarosław Kłaś zauważa, że:

Na niekorzyść działałoby oderwanie funkcjonowania Muzeum Nowej Huty od kompleksowej opowieści o Krakowie, której jest elementem (wywiad z Jarosławem Kłasiem, 11.05.2020).

co z kolei uzupełniają słowa Adama Gliksmana:

Koordinacja ze strony doświadczonego Muzeum Krakowa wręcz umożliwia umiejscowienie pewnych spraw lokalnych w szerszym kontekście, co może być istotne dla zwiększenia zainteresowania nowohucką placówką (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Adam Gliksman zwraca także uwagę na rodzaj oraz jakość współpracy, jaki może obowiązywać między oddziałem a centralą, ponieważ od tego może zależeć czy pomysły pracowników nowohuckiego oddziału zostaną zrealizowane, czy też odrzucone na poziomie centralnym ze względu na ciekawsze projekty proponowane w obrębie centrum Krakowa lub innych dzielnic:

(...) jeżeli te pomysły nowohuckie nie będą torpedowane na poziomie centralnym, bo np. będzie coś ciekawszego z punktu widzenia centrum Krakowa czy innych dzielnic, to będzie to korzystna współpraca (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020)

Mimo że włączanie mieszkańców oraz aktywistów w kreowanie strategii nie jest zakładane przez Muzeum Miasta Krakowa w kontekście kształtowania strategii, jest widoczne na szczeblach poszczególnych oddziałów. Adam Gliksman wspomina, że na ile obserwuje działania Muzeum Nowej Huty, jest ono raczej otwarte na mieszkańców:

Jest to taka dzielnica, w której można zaobserwować swego rodzaju dumę i dobrze pojmowany lokalny patriotyzm. Ludzie chętnie dzielą się materiałami, a w swoich domach często trzymają różnego rodzaju skarby. (...) Muzeum jest w o tyle dobrym okresie działania, że ludzie, którzy budowali Nową Hutę jeszcze żyją, a zebranie ich wspomnień może dobrze rzutować na kolejne lata działalności Muzeum (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020)

Podkreśla, że największym walorem w przypadku Nowej Huty są ludzie, którzy tworzyli ją na przestrzeni lat, dlatego różnego rodzaju akcje dotyczące np. kolekcjonowania wspomnień oraz pamiątek związanych z jej historią mogłyby się sprawdzić.

3.3. Wybrane grupy docelowe

Muzeum Nowej Huty, jak jego nazwa wskazuje, w największej mierze nawiązuje do historii lokalnej Nowej Huty. Od czasu powstania nowego oddziału stwarzało okazję do zapoznania się z wystawami „Nowohucianin”, która jednocześnie była częścią większego projektu pn. „przeMieszczanie” realizowanego przez oddziały w poszczególnych dzielnicach Krakowa, oraz „Mój drugi dom? Huta im. Lenina” „cieszącą się dużym zainteresowaniem wśród byłych hutników, którzy mogli obejrzyć lub wspominać swoje dawne stanowiska pracy”, jak twierdzi pracownik Muzeum Nowej Huty, Zbigniew Semik. Podobną funkcję pełni drugi nowohucki oddział Muzeum Miasta Krakowa – Dzieje Nowej Huty na os. Słonecznym.

Wcześniej, za poruszanie tematyki ogólnopolskiej czasów PRL-u z założenia było odpowiedzialne Muzeum PRL-u. Aby kontynuować założenia poprzedniej działalności w „Światowidzie” i jednocześnie urozmaicić przyszłe projekty, Jarosław Kłasiński proponuje dwie drogi, którymi Muzeum mogłoby podążyć. Pierwszą – wystawy czasowe dotyczące ogólnej tematyki PRL-u w Polsce czy ogólnie historii drugiej połowy XX wieku na przemian z wystawami lokalnymi. Drugą – mogłaby być próba ukazania lokalnych historii w szerszym kontekście. Wybrane rozwiązanie mogłoby funkcjonować do czasu przygotowania stałej ekspozycji, w której dopatruje się największej szansy dla Muzeum:

Zakładając powstanie wystawy stałej, myślę, że to ona mogłaby pokazywać Nową Hutę w szerszym kontekście i wtedy wystawy czasowe mogłyby realizować tylko ten komponent lokalny. Stanowiłoby to działalność badawczą i popularyzatorską dotyczącą Nowej Huty (wywiad z Jarosławem Kłasińskim, 11.05.2020).

Jest to słuszne spostrzeżenie, ponieważ jednorazowe przygotowanie dużej, merytorycznej wystawy stałej, przedstawiającej Nową Hutę na tle ogólnopolskich wydarzeń, wychodzącej poza jej ramy terytorialne daje możliwość (przy sporządzaniu lokalnych wystaw czasowych) rozwoju działalności badawczej, której według Jarosława Kłasińskiego brakuje:

Brakuje mi systematycznych badań nad historią Nowej Huty. Wbrew pozorom mamy bardzo dużo luk, które jeszcze nie są zbadane (wywiad z Jarosławem Kłasińskim, 11.05.2020).

Tego typu wystawa stała może dodatkowo stanowić dobre rozwiązanie dedykowane dla odbiorców spoza Nowej Huty, Krakowa czy nawet Polski, dla których będzie kompendium wiedzy o tamtych czasach. Jak wynika z wywiadów z osobami reprezentującymi Muzeum Krakowa, zagraniczni turyści stanowią jedną z grup docelowych Muzeum.

Oprócz geograficznej segmentacji rynku dokonanej ze względu na lokalizację odbiorców, w kontekście formy przekazu można by również dokonać segmentacji ze względu na wiek i zainteresowania. Przekaz w stosunku do ludzi młodych, którzy nie mają w sobie doświadczenia związanego z życiem w czasach PRL-u będzie się różnił od przekazu stosowanego wobec ludzi starszych czy w średnim wieku. Adam Gliksman na bazie własnych doświadczeń, związanych z organizacją spacerów w ramach Małopolskiego Szlaku Solidarności, sugeruje, oprócz tradycyjnych rozwiązań oraz żmudnego wykładania dat, spotkania z ciekawymi ludźmi, którzy będą opowiadać na bazie własnych doświadczeń o historii minionych czasów:

Sposób przedstawienia różnych rzeczy, będzie dla nich kluczowy, aby wzbudzić w nich zainteresowanie. Być może mniej dat, a więcej spotkań z ciekawymi ludźmi (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Jako przykład podaje zaproszenie, w ramach tradycyjnego oprowadzania młodzieży szlakami, gości związanych z działalnością w Solidarności. Jednym z zaproszonych był Zbigniew Ferczyk, były żołnierz AK oraz m.in. twórca Duszpasterstwa Hutników (Goleń, 2017), który swoją historią był w stanie trafić do grup młodzieży, a samo spotkanie okazało się sukcesem, jeśli chodzi o zdobycie zainteresowania:

Oprócz tego tradycyjnego oprowadzania młodzieży, zaprosiliśmy różnych ludzi, którzy działali w Solidarności, np. taki słynny Zbyszek Ferczyk, twórca Duszpasterstwa Hutników, człowiek, który działał przez cały okres PRL-u w nurcie niepodległościowym. Okazało się, że dla młodzieży najciekawsze było właśnie spotkanie z tym starszym Panem, który opowiedział na bazie własnych doświadczeń, bardzo ciekawą historię. Do młodzieży takie rzeczy trafiają, nawet jeśli nie są specjalnie zainteresowani historią, to na przestrzeni kilku lat jak prowadzimy te spacery, nie spotkałem się z tym, aby ktoś wyrażał znudzenie (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Podsumowując, tego typu segmentacja skutecznie umożliwi stworzenie różnych, ciekawych form aktywizacji lokalnych społeczności, zachęcając do częstszych odwiedzin w instytucji. Natomiast dla odbiorców spoza Nowej Huty, którzy prawdopodobnie odwiedzą Muzeum raz, góra dwa razy w swoim życiu, najlepszym rozwiązaniem byłaby nowoczesna, ogólna wystawa stała, która przede wszystkim zachęciłaby ich do ewentualnej wizyty.

3.4. Rozpoznawalność Muzeum Nowej Huty

Zaletą Muzeum PRL-u przed połączeniem z Muzeum Miasta Krakowa był fakt, że było to jedno zaledwie trzech muzeów o tej tematyce w Polsce. Jednak ze względu na dalekie położenie względem centrum miasta, zaniedbaną (jak

na obecne czasy) stronę internetową oraz brak wyraźnych działań mających na celu promocję na mapie turystycznej Krakowa stało się miejscem zapomnianym, a nawet zbędnym. W porównaniu ze swoimi konkurentami – m.in Nowohuckim Centrum Kultury – wykazywało duże niedociągnięcia pod względem nowoczesności/innowacyjności przygotowywanych ekspozycji. Współcześni odbiorcy oczekują od instytucji muzealnych interesującej formy, interaktywności, dostarczania nowych doznań itd. Tradycyjny sposób prezentacji nie posiada w sobie nic, co mogłoby przykuć uwagę widza i zachęcić go do rezygnacji z korzystania z innych atrakcji, które oferuje miasto.

Historyczne Muzeum Miasta Krakowa pod względem rozpoznawalności ma już wyrobioną markę oraz pewne schematy działań marketingowych, które miały szansę się sprawdzić z powodzeniem. Muzeum swoim zasięgiem obejmuje m.in plakaty w różnych częściach miasta, ogłoszenia w lokalnej prasie, spoty reklamowe w Radio Kraków i w telewizji autobusowej, informacje w przewodniku anglojęzycznym (*In your pocket*) oraz w kontekście konkretnego oddziału w Nowej Hucie – aktywność na swojej stronie na Facebooku oraz grupach zrzeszających mieszkańców dzielnicy (np. *Nowohucianie lub Nowa Huta – sorry że nie w temacie*). W dodatku działań promocji, jak zaznacza Anna Kandzior-Zug, wykorzystuje marketing bezpośredni – pocztę elektroniczną (rozsyłanie mailin-gów, newsletterów, poświęconych konkretnym projektom do odpowiednich grup odbiorców):

(...) z poziomu działu promocji robiąc mailingi i newslettery poświęcone konkretnym projektom, targetujemy swoich odbiorców. Posiadamy różne listy domów kultury, młodzieżowych domów kultury, casów – centra aktywności seniorów, stowarzyszeń lokalnych, instytucji nowohuckich (wywiad z Anną Kandzior-Zug, 06.05.2020).

Adam Glikzman w przeprowadzonym przez autorkę wywiadzie zwraca uwagę na pozytywny aspekt, jaki wiąże się z promocją Muzeum Nowej Huty w innych oddziałach Muzeum Krakowa. Zazwyczaj trafiają do nich osoby zainteresowane działalnością Muzeów czy miejską tematyką, a natrafienie na informację o stosunkowo młodym oddziale, może ich zachęcić do złożenia wizyty i tam:

Sam fakt, że do innych oddziałów Muzeum Krakowa trafiają osoby, które są generalnie zainteresowane działalnością muzeów możemy założyć, że wkrótce natrafią też na informację o oddziale Nowej Huty i pomyślą sobie – zwiedziłem już przez tyle lat wszystkie oddziały, ale jeszcze w Nowej Hucie nie byłem. Więc myślę, że jest to szansa dodatkowej promocji oraz główny plus procesu połączenia Muzeów (wywiad z Adamem Glikzmanem, 14.05.2020).

Ewentualne zastrzeżenia może budzić nazewnictwo stosowane do promowania poszczególnych projektów, które w zależności od nastawienia odbiorcy można rozpatrywać jako sprawność marketingową lub wprowadzanie w błąd

albo modyfikowanie rzeczywistych faktów, jak np. wystawa w podziemiach Muzeum „Atomowa Groza. Schrony w Nowej Hucie” czy szlak spacerowy „Szlak Zadymiarzy”. Pierwsza wystawa sugeruje przeznaczenie schronów do obrony przed atakiem atomowym, w rzeczywistości są to schrony przeciwlotnicze dla ludności cywilnej nieprzystosowane do tego typu ochrony. Nazwa może też nawiązywać do atmosfery paniki atomowej, lub ironicznie, do plotek, które powstają wokół schronów, jak zauważa Jarosław Kłasiński:

Myszę, że jest to raczej swego rodzaju marketingowe wyjście i akurat Atomowa Groza nie jest tutaj nadużyciem, ponieważ nie mówi o schronach jako atomowych schronach, tylko o atmosferze paniki atomowej. Myszę, że jest to świadomy zabieg do niej nawiązujący, ponieważ w opinii publicznej te schrony faktycznie bardzo często funkcjonują jako schrony przeciwatomowe, chociaż takimi nie są (wywiad z Jarosławem Kłasińskim, 11.05.2020).

Należy jednak wziąć pod uwagę, że osoby, które znalazły się tam przypadkiem prawdopodobnie nie zwrócą uwagi na dementujący te plotki opis. W drugim przypadku, wspomniana nazwa trasy spacerowej „Szlak Zadymiarzy” może kreować wydźwięk o nacechowaniu pejoratywnym. Adam Gliksman zwraca uwagę, że:

Nie do końca odpowiada on historii ludzi walczących o wolność, lepsze warunki pracy, wspierających ruch Solidarności (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Współcześnie tego samego terminu używa się w stosunku do akcji organizowanych przez pseudokibiców, co nie powinno być stawiane na równi z *Zadymiarzami* XX wieku.

4. Wnioski

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że Muzeum Nowej Huty stanowi szansę dla odpowiedniego zarządzania i promowania dziedzictwa kulturowego, jakim są zasoby socrealistycznej dzielnicy Krakowa – Nowej Huty. Poprzednia struktura mieszcząca się w dawnym kinie „Światowid”, Muzeum PRL-u, nie potrafiła w pełni zagospodarować swojego zasobu, jakim jest przestronny budynek oraz zainteresować odbiorców burzliwą historią nie tak odległych czasów. Muzeum Nowej Huty jako oddział większego, doświadczonego podmiotu – Muzeum Historycznego Miasta Krakowa – stoi przed trudnym zadaniem ze względu nie tylko na specyficzne środowisko lokalne, które ma swoje oczekiwania oraz ambicje względem przedstawienia minionych czasów, lecz także na odległość od centrum Krakowa, obfitego w instytucje muzealne,

które stanowią dla niego konkurencję pod względem innowacyjności i estetyki proponowanych wystaw.

Do tej pory Muzeum Nowej Huty skupia się głównie na działaniach upowszechniających dziedzictwo kulturowe w sferze lokalnej, prezentując zróżnicowaną ofertę edukacyjną dla różnych grup wiekowych. Można tu nadmienić dużą liczbę dodatkowych wydarzeń, cykli, zachęcających mieszkańców Nowej Huty, Krakowa czy ogółem interesantów związanych z tematyką nowohucką do częstych odwiedzin. Mimo że Muzeum Historyczne Miasta Krakowa nie przewiduje udziału mieszkańców oraz aktywistów nowohuckich w kreowaniu strategii, Muzeum Nowej Huty jest uważane za otwarte na mieszkańców i ich propozycje nowych inicjatyw. Jediną wskazówką, którą udało się wyłonić w trakcie badań jest ewentualne dokonanie segmentacji rynku przez podział na wiek i zainteresowania w celu lepszego doboru środka lub formy przekazu, który w efektywny sposób mógłby zainteresować odbiorcę.

W kontekście wyboru grupy docelowej, do jakiej Muzeum stara się dotrzeć z ofertą, oprócz społeczności lokalnej, zostają wskazani również turyści zagraniczni oraz turyści z innych części Polski. W tym wypadku ilość wydarzeń dodatkowych nie przekłada się na ogólne zainteresowanie instytucją, a bardzo lokalne wystawy mogą nie być interesujące dla osób niezwiązanych bezpośrednio z Nową Hutą.

Interlokutorzy (Adam Gliksman, Jarosław Kłaś) zaangażowani w promocję i ochronę dziedzictwa kulturowego Nowej Huty, wskazują jednoznaczne zapotrzebowanie na dobrze przygotowaną wystawę stałą, która przykuwałaby uwagę i jednocześnie stanowiła esencję wiedzy na temat historii Nowej Huty, osadzonej w ogólnopolskich/ogólnoeuropejskich realiach PRL-u. Tego typu rozwiązanie wymaga odpowiednich funduszy, jednak mogłoby przyciągnąć turystów zagranicznych lub spoza obszaru kulturowego Nowej Huty. Dodatkową korzyścią byłaby możliwość prowadzenia bardziej szczegółowych badań w kontekście przygotowywania wystaw czasowych o charakterze stricte lokalnym.

Połączenie Muzeum PRL-u z Muzeum Miasta Krakowa ma dodatkowo zdecydowanie korzystny wpływ na promowanie kultury wśród potencjalnych zwiedzających. Środki marketingowe stosowane przez dział marketingu Muzeum Krakowa są już sprawdzone i przynoszą efekty. Możliwe jest również, że potencjalny odbiorca, odwiedzając jeden z oddziałów, natknie się na informację o następnym, w tym o Muzeum Nowej Huty. Ponadto, należy podkreślić funkcjonowanie placówki w sferze portali społecznościowych. Muzeum Nowej Huty jest aktywne na Facebooku, udostępnia ciekawe materiały, a ze swoimi wydarzeniami stara się dotrzeć do nowych odbiorców, poprzez udział w tematycznych grupach na Facebooku zrzeszających Nowohucian.

Podsumowanie

Celem było poznanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Wykorzystane dane uzyskano za pomocą wywiadów swobodnych pogłębionych ze specjalistą ds. marketingu w Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, pracownikiem Muzeum Nowej Huty oraz dwoma nowohuckimi aktywistami. Zebrane wypowiedzi uzupełniono o analizę materiałów zastanych, takich jak: strona internetowa Muzeum Miasta Krakowa czy aktywność w mediach społecznościowych. Cel został osiągnięty, a odpowiedź na postawione pytanie przedstawiona w zebranych wnioskach.

Wykonane badania pozwoliły w dokładny sposób opisać działania oraz założenia, jakimi kieruje się Muzeum Nowej Huty w kontekście upowszechniania i promocji dziedzictwa kulturowego, które w przypadku specyficznego środowiska oraz trudnego tematu, jakim się zajmuje, może stanowić wyzwanie. Nowy oddział – Muzeum Nowej Huty, powstały w wyniku złączenia z Muzeum PRL-u, zyskał sprawdzony model strategii rozwoju, od lat obowiązujący we wszystkich gałęziach Muzeum Krakowa. Rozdział częściowo uzupełnia literaturę dotyczącą zarządzania dziedzictwem kulturowym na obszarze Nowej Huty, a także sygnalizuje szanse i możliwości rozwoju oraz wskazówki, proponowane przez osoby zainteresowane bezpośrednio ochroną i upowszechnianiem dziedzictwa kulturowego Nowej Huty. Do najważniejszych sugestii należą: dopracowanie sposobu segmentacji rynku w kontekście doboru odpowiedniej formy przekazu; otwarcie na sugestie oraz chęci podejmowania inicjatywy przez mieszkańców i aktywistów nowohuckich, którzy często posiadają cenne doświadczenia, pomysły, a także wzięcie ich pod uwagę w kontekście badań związanych z oceną podejmowanych rozwiązań promocyjnych oraz ogólnego zarządzania dziedzictwem Nowej Huty przez Muzeum; organizacja porządnej wystawy stałej, nawiązującej do realiów ogólnopolskich/ogólnoeuropejskich, która pozwalałaby na rozwój działalności badawczej, skupiającej się na historiach lokalnych.

Bibliografia

- Ashworth, G. (2015). *Planowanie dziedzictwa*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury Kraków.
- Barański, K. (2006). Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenie polski doby transformacji (po 1989 r.). *Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (706).
- Broński, K. (2013). Marketing dziedzictwa kulturowego. W: J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura, a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

- Burrell, G. i Morgan, G. (2008). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. USA: Ashgate Publishing Company.
- Gaweł, Ł. (2011). *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gaweł, Ł. (2012). Zabytki techniki w Krakowie – zapomniane dziedzictwo. W: E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie kulturą, media, dziedzictwo*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Gaweł, Ł. (2013). Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – w stronę nowej metodologii. *Problemy Zarządzania*, 11(4/44), 87–100.
- Goleń, P. (2017). W: G. Waligóra (red.), *Encyklopedia Solidarności*. Pozyskano z: http://www.encycol.pl/wiki/Zbigniew_Ferczyk (25.05.2020 r.).
- Griffin, R.W. (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gutkowska, G. i Kobyliński, Z. (2011). Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych. *Mazowsze Studia Regionalne*, 6, 51–72.
- Hołda, R. (2010). Miasto starych ludzi Nowa Huta i jej mieszkańcy. *Studia Etnologiczne i Antropologiczne*, 10. <https://www.muzeumkrakowa.pl/aktualnosci/powstanie-muzeum-nowej-huty> (30.01.2020).
- Klaś, J. (2016). Ochrona dziedzictwa kulturowego Nowej Huty – między teorią, a praktyką. W: Ł. Gaweł, W. Pokojka, A. Pudelko (red.), *Zarządzanie dziedzictwem teoria a praktyka* (s. 250–281). Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Macdonald, S. (2006). Undesirable Heritage: Fascist Material Culture and Historical Consciousness in Nuremberg. *International Journal of Heritage Studies*, 12(1), 9–28.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2016). *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Murzyn-Kupisz, M. (2010). Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego. *Studia regionalne i lokalne*, 3(41), 61.
- Niezabitowski, M., (2016). Przedmowa. W: M. Kwiecień (red.), *Niematerialne dziedzictwo miasta. Muzealizacja, ochrona, edukacja*. Kraków: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa.
- Owsianowska, S. (2015). Trudne dziedzictwo a turystyka. O dysonansie dziedzictwa kulturowego. *Turystyka Kulturowa*, 11.
- Przybylska, E. (red.). (2018). *Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*. Kraków: Urząd Miasta Krakowa. Pozyskano z: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty-/n/213730/karta> (16.05.2020).
- Purchla, J. (2013). Dziedzictwo kulturowe. W: J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Sieroń-Galusek, D. (2012). Rola strategii marketingowej i misji w prowadzeniu działalności kulturalnej. W: E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie kulturą, media, dziedzictwo*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- UNESCO. (1972). *Convention Concerning The Protection of The World Cultural and Natural Heritage*. Adopted by the General Conference at its seventeenth session Paris, 16 november. Pozyskano z: <http://whc.unesco.org/en/conventiontext> (05.05.2020r.).
- UNESCO. (2014). Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Narodowy Instytut Dziedzictwa. Pozyskano z: http://niematerialne.nid.pl/Ochrona_dziedzictwa/Wytyczne/ (05.05.2020).

Katarzyna Czarnecka*, Maciej Godoś**

Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji

Streszczenie

Badania dotyczą zarządzania przestrzenią na podstawie trzech wybranych instytucji kultury: Narodowego Starego Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie, Krakowskiego Teatru Scena STU oraz Krakowskiego Teatru Variete. Celem jest analiza wpływu zarządzania przestrzenią instytucji kultury na jej odbiór oraz wizerunek. Intencją autorów jest sprawdzenie i przedstawienie czy przestrzeń badanych instytucji jest spójna z wizerunkiem przez nie kreowanym.

Zastosowanymi metodami badawczymi są: przeprowadzone wywiady swobodne pogłębione z dyrektorami oraz pracownikami instytucji, obserwacja uczestnicząca (bezpośrednia, ukryta, niekontrolowana), ponadto dokonano też analizy materiałów wizualnych.

Dzięki współpracy i spojrzeniu na badane zjawiska z różnych perspektyw zachowana jest triangulacja badań.

Słowa kluczowe: zarządzanie kulturą, przestrzeń, wizerunek, organizacja, struktura fizyczna.

Abstract

The research concerns space management based on three selected cultural institutions: the Helena Modrzejewska National Old Theatre in Krakow, the Krakow Theatre – The STU Stage and the Krakow VARIETE Theater. The goal is to analyze the impact of space management in cultural institutions on their reception and image. The authors' intention

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0001-7320-0546>; e-mail: katarzyna.czarnecka@student.uj.edu.pl,

** Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-6779-1148>; e-mail: maciej.godos@student.uj.edu.pl.

is to examine and present whether the space of the institutions surveyed is consistent with the image they create.

The research methods used are: in-depth interviews conducted with directors and employees of the institutions, participant observation (direct, hidden, uncontrolled), in addition, visual materials were also analyzed.

Through cooperation and looking at the studied phenomena from different perspectives, the triangulation of research is preserved.

Keywords: art management, space, image, organization, physical structure.

Wprowadzenie

Temat powstał w wyniku zainteresowania autorów instytucjami kultury oraz problematyką zarządzania nimi. Przedmiot badań został wybrany ze względu na brak znanych autorom publikacji, które dotyczyłyby tej problematyki w odniesieniu do wybranych instytucji. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż „w polskiej literaturze opisano niewiele badań dotyczących zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury” (Lewandowski, 2011, s. 62). W zarządzaniu należy stale być otwartym na zmiany, gdyż jego formy oraz wymogi są płynne i zmienne. Zdecydowano się jednak na opisanie aktualnego stanu, nie zaś procesu. Autorzy do wszelkich organizacji podchodzą z otwartą postawą, zwracając uwagę na wieloaspektowość zarządzania nimi. Z każdą z tych instytucji związane są wspomnienia oraz emocje autorów, które towarzyszą im za każdym razem w trakcie odwiedzin. Do badań zachęciła ich również ciekawość czy to w jaki sposób na nich oddziałują poprzez sposób zarządzania przestrzenią jest wynikiem zmian, przypadkiem, wizją, która im przyświeca, czy może zamierzonym efektem. Zdecydowano się na przeanalizowanie wybranych trzech instytucji pod względem przestrzeni i zarządzania nimi.

Na początku zakładano poddanie analizie większej liczby instytucji. Jednak w trakcie przeprowadzanych wywiadów i analizy okazało się, że sama przestrzeń jest o wiele szerszym tematem, niż zakładano na początku. Problemem badawczym było zarządzanie przestrzenią oraz jej wykorzystanie w instytucjach kultury, w odniesieniu do celu, jakim było zbadanie spójności kreowanych przez wybrane instytucje wizerunków z wizjami organizacji. Metodami zastosowanymi przez badawczy były: obserwacja uczestnicząca (bezpośrednia, ukryta, niekontrolowana), wywiady swobodne pogłębione z dyrektorami oraz pracownikami instytucji oraz analiza materiałów wizualnych. Ponadto sytuacja wynikająca z pandemii COVID-19 wpłynęła na konieczność ograniczenia procesu badawczego, m.in. uniemożliwiła przeprowadzenie większości wywiadów osobiście.

Badania dotyczące wybranych instytucji przedstawione zostały w trzecim podrozdziale. W każdym z jego punktów empirycznych zaprezentowano inną historię o stylu zarządzania, wizji oraz o przestrzeniach danej instytucji. Spostrzeżenia autorów łączą się zaś z informacjami, które otrzymali w trakcie przeprowadzonych wywiadów. Przeprowadzono łącznie pięć wywiadów z czterema osobami związanymi z badanymi instytucjami. Wywiadów udzielili: Dyrektor Starego Teatru im. Heleny Modrzejewskiej, Marek Mikos; Kierownik i Kurator MICET, Anna Litak; Dyrektor Teatru Scena STU, Krzysztof Pluskota oraz Dyrektor Teatru Variete, Agnieszka Mika. Wszystkie wywiady zostały nagrane i transkrybowane.

1. Tło teoretyczne

Na początku badań zwrócono uwagę na kilka teoretycznych kwestii z nimi związanych. Chcąc więc zdefiniować „zarządzanie przestrzenią”, należało wyjść od szerszych pojęć, jakimi są: „zarządzanie kulturą” oraz „zarządzanie w kulturze”. Zarządzanie kulturą jest bazą oraz główną definicją wykorzystywaną na potrzeby niniejszej publikacji, gdyż obejmuje największy obszar działań. Według definicji pochodzącej z artykułu Ewy Kocój, zarządzanie kulturą jest „(...) rozumiane jako sterowanie takim obszarem rzeczywistości społecznej, którego specyfiką jest różnorodność (zarówno materialna, jak i duchowo-symboliczna)” (2019, s. 31–48). „Zarządzanie w kulturze” jest więc wielowymiarowym pojęciem. Nie zajmuje się jedynie planowaniem oraz organizowaniem, lecz także dopasowywaniem i badaniem jakości oferowanych działań. Najlepiej opisuje to w swoim artykule Kama Pawlicka: „jest to kreacja, organizowanie, planowanie życia kulturalnego danej społeczności (organizowanie działalności kulturalnej), ale także badanie i odpowiedź na zmieniające się potrzeby tego społeczeństwa” (2014, s. 47–58). Szerszym pojęciem jest „zarządzanie kulturą”, ponieważ odnosi się do całego obszaru, w którym mieści się również, pośrednio, zarządzanie w kulturze. Kultura, w tym rozumieniu, jest obszarem, a zarządzanie w niej, dotyczy konkretnej społeczności, w której dochodzi do podejmowania działań z nią związanych. Bez takiego zdefiniowania trudno byłoby odpowiednio podejść do samego zarządzania przestrzenią w teatrach, gdyż jest ono częścią składową całej instytucji. Aby odpowiednio zarządzać przestrzenią, należy pamiętać o zawartych w definicjach zarządzania kulturą i zarządzania w kulturze, wiodących celach. Przygotowując się do napisania artykułu autorzy napotkali wiele pozycji związanych z tematem zarządzania oraz przestrzeni fizycznej organizacji, jednak podjęty temat jest specyficzny i ściśle skoncentrowany na zarządzaniu przestrzenią organizacji w instytucjach kultury. Z dostępnych pozycji pierwszą, która zwraca uwagę jest „Krótka histo-

ria przestrzeni teatralnych” Davida Wilesa, w której autor analizuje historię przestrzeni teatralnych i podkreśla, że „większość prac poświęconych historii teatru przedstawia teatralne przestrzenie jako nieruchome i martwe pudełka, wewnątrz których rozwijają się bogate i płodne kariery autorów i aktorów” (2012, s. 15). Autor definiuje i analizuje przestrzeń teatralną na kilka sposobów. Dzieli tę przestrzeń na: świętą, procesyjną, publiczną, biesiadną oraz pustą (Wiles, 2012, s. 15).

Autorzy zapoznali się również z rysem historycznym zarówno instytucji, jak i budynków, w których się znajdują, aby poznać podłoże, na którym budowane są badane teatry. Jak zauważył Yi-Fu Tuan, „trzeba poznać miejsce by móc czytać przestrzeń. (...)” (Filipp, 2015, s. 151–165). Dlatego warto zbadać „fundamenty” instytucji, aby móc skupić się na obrazie przestrzeni, jaki kreują. Ewa Filipp odnosi się z kolei właśnie do wspomnianego wcześniej czytania przestrzeni, pisząc: „czytanie przestrzeni zwraca uwagę na to, co pozornie niewidoczne, czyniąc to widzialnym” (2015, s. 151–165). Kierując się tymi słowami, wgłębiając się zarówno poprzez analizę materiałów wizualnych, obserwację oraz usłyszane w przeprowadzonych wywiadach historie, „przeczytano” przestrzenie badanych teatrów, odnajdując w nich to, co niewidzialne na pierwszy rzut oka.

W związku ze zmianami wynikającymi z rozpoczęcia transformacji ustrojowej w 1989 roku zaczęły pojawiać się teatry prywatne, które poszerzyły ofertę kulturalną, przez co samo funkcjonowanie instytucji kultury przestało być wystarczające, aby przyciągnąć do siebie klientów. Przez poszerzoną ofertę zwiększyła się konkurencja, wymusiło to na instytucjach większe zainteresowanie odbiorcami i ich preferencjami oraz potrzebami, co spowodowało „poszerzenie” podejścia do pojęcia „przestrzeni”. Dostosowanie się do następującej rzeczywistości stało się priorytetem i zaczęło wywierać wpływ na funkcjonowanie organizacji (Kocój 2019, s. 31–48).

Przestrzeń zdefiniowano nie tylko jako to, co fizyczne, lecz również poddano analizie przestrzeni działań promocji i marketingu teatrów. Niestety „przestrzenie” te są obecnie tak szerokim pojęciem, że zdecydowano się poruszyć tylko tę część promocji, która znajduje się w budynku i na jego fasadzie. Oczywiście, idąc za spostrzeżeniami Kamy Pawlickiej „na rynku teatralnym pojawiły się nowe formy promocji i reklamy w internecie (...)” (2014, s. 47–58) można badać również tę wirtualną przestrzeń, jednak jest to temat zbyt szeroki, możliwe, że zostanie rozwinięty w przyszłości przy okazji innych prac. Badania dotyczą więc przestrzeni wybranych teatrów w danym punkcie czasowym, aby uzyskać jak najbardziej aktualny obraz ich stanu.

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji, jakimi są instytucje kultury rozpatrzono ich symboliczne aspekty. Potocznie budynki teatrów często określane są mianem świątyni sztuki, będących miejscem działań artystycznych. Mary Jo Hatch zwróciła na to uwagę, w jednym z rozdziałów, który w całości poświęciła

strukturze fizycznej. Można w nim znaleźć następujące słowa opisujące budynki instytucji (2002, s. 242–265):

Wraz z upływem czasu budynki stają się reprezentacją znajdujących się w nich organizacji, a czasem ludzie konstruują pod ich wpływem swe przekonania i postawy wobec tych organizacji. (...) Budowle takie mają za zadanie wyrażanie szacunku dla dokonywanych w nich działań i znajdujących się w nich osób bądź rzeczy, honorowanych za ich pośrednictwem.

Badane organizacje są specyficzne pod kątem promocji oraz nastawienia do zarobku. Są to organizacje z już ustabilizowaną renomą oraz rozpoznawalnością. Należą one jednak wciąż do sektora kultury, co odróżnia je od świata biznesu, który nastawiony jest w większości na zysk (Pawlicka, 2014, s. 47–58). W instytucjach tych od zysku, który jest konieczny, ważniejszy jest przekaz, wizja i nastawienie na promowanie kultury i sztuki. Zarobek nie jest więc priorytetem, lecz jest on konieczny do ich funkcjonowania. Nie ma możliwości całkowitego oddzielenia ekonomii od kultury, jednakże jak pisze Bogusław Nierenberg „(...) mierzenie wszystkich zjawisk, a zwłaszcza tych dotyczących sztuki czy szerzej twórczości (do tej zaliczam na przykład naukę), za pomocą instrumentów ekonomicznych jest błędem” (2015, s. 378–384).

Kontynuując myśl, Nierenberg w podsumowaniu zaznacza, iż w strefie kultury mamy do czynienia z popytem efektywnym, więc aby stwierdzić jakie jest zapotrzebowanie, musimy sprawdzić jakie są możliwości finansowe osób, które te oczekiwania kształtują (2015, s. 378–384). Aby prowadzić działalność kulturową i dbać o grono jej odbiorców instytucje te muszą zauważać potrzeby i skupić się na zarządzaniu wizerunkiem szeroko pojmowanej przestrzeni. Żadna z badanych instytucji nie jest organizacją non-profit. Nastawione są więc one również, poza celami związanymi z edukacją kulturalną, na zysk. Jak stwierdziła założycielka Teatru Capitol w Warszawie, Anna Gornostaj, „teatr musi zarabiać, a widzowie muszą się bawić” (Derkaczew, 2008). Instytucje te coraz częściej zatrudniają menedżerów kultury jako dyrektorów dzięki temu wiedzą jak „(...) sprawnie zarządzać ludźmi, jak zdobywać pieniądze, jak budować wizerunek, jakich narzędzi marketingowych użyć (...). Często budowanie wizerunku zaczyna się już od wejścia do teatru, od *foyer* (...)” (Pawlicka, 2014, s. 47–58).

Dlatego też badania rozpoczęto od analizy struktury fizycznej budynków wybranych instytucji, a zakończono na materiałach promocyjnych znajdujących się w ich przestrzeni. Podczas analizy przestrzeni fizycznej badanych organizacji odwołano się również do podziału przestrzeni oraz poszukiwano w nich granic, które wyznaczają pewne szczególne przestrzenie w całościowej strukturze fizycznej *foyer*. Mary Jo Hatch pisze, że „fizyczne oznaczenie stref w strukturach fizycznych stwarza widzialne granice, które podlegają symbolicznemu skojarzeniu z zajmującymi te strefy grupami” (2002, s. 242–265).

Temat zarządzania instytucjami kultury oraz menedżerów kultury poruszony został również przez Wioletę Karne. Autorka naświetla temat zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury, opisując je w następujący sposób: „istotnym elementem wpływającym na skuteczne zarządzanie instytucjami kultury jest ciągły wzrost wymagań i oczekiwań wobec menedżerów” (2008, s. 67–92). Potrzeba ciągłych zmian i ulepszania zarządzania wynika z otoczenia, gdyż (...) „otoczenie wywiera silny wpływ na przeprowadzanie zmian w badanych instytucjach kultury. Najmocniej ten wpływ przejawiał się w obszarze organizacyjnym” (Karna, 2008, s. 67–92). Wprowadzanie zmian oraz rozwój kadry zarządzającej powinien być ważnym elementem dla organizacji.

Zbadano jaki jest aktualny stan oraz świadomość zarządzania przestrzenią wybranych do badania teatrów. Przed rozpoczęciem badań rozpoznano temat barier, na jakie natrafiają te instytucje przy różnych formach zarządzania nimi. Aby się tego dowiedzieć, przeanalizowano literaturę odnoszącą się do tego zjawiska i opisującą je na podstawie przykładów. Opisywanymi barierami przyczyniającymi się do utrudnienia we wprowadzaniu zmian były:

(...) brak wpływu na wysokość dotacji, przepisy prawa pracy, niski poziom zarobków pracowników, roszczeniowa postawa zakładowej organizacji związkowej, zdekapitalizowany majątek trwałe, skrócone normy czasu pracy, trudność w dotarciu do wykwalifikowanych pracowników, brak dyspozycyjności pracowników artystycznych (Karna, 2008, s. 67–92).

Badacze mieli świadomość, że badane organizacje borykają się z podobnymi barierami.

Autorzy zwrócili również uwagę na zarządzanie wizerunkiem, w którego definicji mieści się wizerunek szeroko rozumianej przestrzeni. Wyszli od przestrzeni teatru jako budynku; wszystkiego co znajduje się w środku i na zewnątrz. Zauważono jednak, że na wizerunek wpływa o wiele więcej czynników. Czynniki te podzielono na wewnętrzne, na które instytucja ma wpływ oraz zewnętrzne, które są niezależne i znajdują się poza zasięgami wpływów instytucji. Do pierwszej grupy można zaliczyć reklamę, która jest rozpowszechniana w sposób tradycyjny (repertuary, ulotki, plakaty czy billboardy oraz media, z których teatr korzysta) (Pawlicka, 2014, s. 47–58). Drugim, niezależnym czynnikiem jest odmiana marketingu szeptanego, tworzonego przez opinie, które wychodzą od osób uczestniczących w wydarzeniach organizowanych w danej instytucji.

2. Metodologia badań

Podczas badań nad strukturą fizyczną oraz przestrzenią organizacji korzystano z wielu podejść, kierując się głównie publikacjami Moniki Kostery i Mar-

tyny Śliwy pt. „Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura” (2012, s. 287) oraz Mary Jo Hatch „Teoria organizacji” (2002, s. 242–265). Przeanalizowano przestrzenie zewnętrzne intersubiektywne: fizyczne i społeczne (Kostera, 2019).

Zbadano przestrzeń fizyczną, zewnętrzną organizacji, odwołując się do artefaktów fizycznych zastanych w badanych przestrzeniach. Zwrócono uwagę na przedmioty materialne: ich wygląd, miejsce, cechy oraz zastosowanie. Wskazano walory użytkowe oraz funkcjonalne zgodnie z podejściem behawioralnym. Istotnymi elementami przestrzeni są również ich zapach, wygląd, dźwięki oraz wrażenia, jakie płyną z jej doświadczania. Te aspekty zbadano w oparciu o podejście przestrzenne. Przeanalizowano również, jaki wpływ ma przestrzeń, do czego jest przystosowana i do czego zachęca osoby, które się w niej znajdują. Kolejnym poruszonym przez badaczy aspektem są symbole statusu pracowników, którzy w przestrzeni się znajdują. Celem było zaobserwowanie zarządzania przestrzenią w danym punkcie czasowym – jako stan.

Rozpatrzono również, pod kątem podejścia symbolicznego, jakie symbole prestiżu znajdują się w danych przestrzeniach. Monika Kostera wspomina o „antropologii pustych przestrzeni”, gdzie bardzo intrygujące jest pojęcie „liminalności”, czyli „fazy przejścia” (Kostera, 2019). Jest ona szczególnie ciekawa z punktu widzenia zarządzania instytucjami kultury. Świadomość braku możliwości dokładnego zbadania tej niematerialnej części przestrzeni spowodowała, że zdecydowano się zawrzeć ją w spostrzeżeniach. W badaniach poruszono również aspekt przestrzeni rozpatrywanej jako faza przejścia od przeżycia teatralnego, spektaklu oraz powrotu do rzeczywistości. Głównie skupiono się w tym celu na przestrzeni *foyer*.

Metodami badawczymi, były wywiady swobodne pogłębione oraz obserwacja uczestnicząca (bezpośrednia, ukryta, niekontrolowana). Wywiady przeprowadzono w trakcie trwania pandemii COVID-19, poprzez platformę ZOOM. Poszczególne wywiady trwały między 40 a 60 minut. Zostały przeprowadzone z dyrektorami i kierownikami instytucji. W trakcie obserwacji przeanalizowano wymiar roli przestrzeni w recepcji odbioru. Zwrócono również uwagę na to jak przestrzeń komponuje się z wizerunkiem badanych instytucji. Badania obejmują także analizę materiałów wizualnych, które autorzy otrzymali od teatrów.

Przedstawiony przez Jerzego Kociatkiewicza oraz Monikę Kosterę sposób obrazowania przestrzeni jako miejsca będącego opowieścią jest istotny w badaniach autorów. Tym samym podczas badań nie tylko zwrócono uwagę na to co fizyczne, lecz także poznano przeszłe zdarzenia, które wywarły na nie wpływ oraz pierwotne zastosowanie badanych miejsc. Przestrzeń ma umiejętność przenoszenia osoby w niej przebywającej w czasie, jest naznaczona przez styl, charakterystyczne elementy, ale i nawiązania do przeszłości. Przestrzeń jest opowieścią. Jak pisał w swoim artykule:

Nasza metoda opiera się na założeniu, że przestrzeń ma opowieść (a może jest opowieścią), ale jej opowiedzenie wymaga trochę „pracy”. „Każda historia to opowieść o podróży – praktyka przestrzenna”, pisze Michel de Certeau (1984/1988, s. 115), wyjaśniając, że wszystkie powiedzenia i historie organizują miejsca¹.

Niniejszy rozdział dotyczy zarządzania, ale również odbioru doświadczeń związanych z przestrzeniami wybranych instytucji. Dlatego też podczas badań kierowano się jednym z czterech paradygmatów zaproponowanych przez Gibsona Burrella oraz Garetha Morgana, mianowicie paradygmatem interpretatywnym.

Prezentowane badania wchodzą w zakres badań etnograficznych. Metodologia ta posłużyła zarówno w trakcie wywiadów, jak i obserwacji. Dzięki temu podejściu i analizie wniosków płynących z własnych doświadczeń autorzy mogli wykorzystać autoetnografię jako technikę do pozyskania danych, aby przedstawić je w wynikach.

Wychodząc od prestiżu i podejścia symbolicznego, badacze przeszli ciekawą, jednak poprzez swoją niematerialność trudną, drogę poprzez duchowe aspekty przestrzeni i energii, która w niej żyje. Jeśli spojrzymy na przestrzeń w ten spirytualny sposób, zarządzanie nią staje się dbaniem o pomnik pamięci oraz o zachowanie skumulowanej energii, która ją wypełnia, nie zaś marketingowym, skupionym na fizyczności i jej zachowaniu przed zniszczeniem, sztywnym zarządzaniem. Energia miejsca ma więc równie ważny wpływ na odbiorców, jak jego architektura. Zarządzanie nią to jednak sztuka, którą trzeba zrozumieć, gdyż ciężko jest się jej nauczyć, jeśli w ogóle jest to możliwe. Ta energia to coś więcej niż przejrzysta rzeczywistość. Mówimy w tym momencie o kumulacji energii duchowej, która istniejąc już, nadaje wartość.

Duchowość jest stanem umysłu i jest związana ze świadomością jednostki (patrz np. de Mello, 2004; Rohr, 1999). Charakterystyczne dla duchowości są jej dynamika, potencjał transformujący oraz transcendencja, wykroczenie poza świat materialny (Izak, 2008) (Kostera i Śliwa, 2012, s. 287).

Dane empiryczne zebrane na podstawie autoetnografii zestawiono w tabeli 1 (w podrozdziale poświęconym dyskusji), którą wykonano na podstawie czynników odnalezionych w publikacjach Moniki Kostery i Mary Jo Hatch. Zawiera ona obserwacje oraz odczucia dotyczące fizycznych aspektów budynków opisywanych organizacji oraz ich odbioru.

¹ *Our method is based on the assumption that space has a story (or perhaps is a story), but it takes some “work” to tell it. “Every story is a travel story — a spatial practice” writes Michel de Certeau (1984/ 1988, p. 115), explaining that all sayings and stories organize places (Kociatkiewicz i Kostera, 1999, s. 37–50).*

Większość wywiadów przeprowadzono poprzez platformę ZOOM. Jedyne drugi wywiad z Dyrektorem Markiem Mikosem odbył się w siedzibie Starego Teatru. Łącznie przeprowadzono pięć wywiadów z czterema osobami (Dyrektorem Teatru Starego, Markiem Mikosem; Dyrektorem Teatru STU, Krzysztofem Pluskotą; Dyrektorem Teatru Variete, Agnieszką Miką i Kierownikiem i Kurator MICET, Anną Litak), w których uczestniczyli oboje badacze.

Przeprowadzone obserwacje odbyły się jesienią 2019 roku podczas uczestnictwa w spektaklach odbywających się w badanych instytucjach. Dzięki temu zaobserwowano przestrzeń oraz jej wpływ na odbiór osób znajdujących się w niej.

Autorzy mieli również możliwość obejrzenia pozbawionych publiczności przestrzeni, dzięki wirtualnemu zwiedzaniu obiektów Teatru Variete oraz Teatru Scena STU, jak również zwiedzenia pustej przestrzeni Starego Teatru, dzięki uprzejmości Dyrektora.

3. Prezentacja wyników badań wybranych instytucji

W rozdziale przedstawiono wyniki obserwacji oraz przeprowadzonych wywiadów i związane z nimi refleksje. Opisano spostrzeżenia na temat przestrzeni oraz sposobów jej zarządzania. Odniesiono się w nich do najważniejszych kwestii wynikających z przeprowadzonych wywiadów, jak i obserwacji. Każdy podrozdział precyzuje oraz nakreśla charakter zarządzania przestrzenią oraz ich definicje w badanych instytucjach. W trakcie definiowania przestrzeni oraz jej rodzajów zauważono różne podejścia oraz sposoby jej definiowania. Instytucje wyróżniają również style zarządzania, jakie są używane przez osoby zarządzające w podanych instytucjach.

3.1. Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie

Informacje, które wykorzystano w tym podrozdziale pochodzą z własnych obserwacji oraz wywiadów przeprowadzonych z Dyrektorem Starego Teatru, Markiem Mikosem, oraz Kierownik i Kurator MICET, Anną Litak. Zarówno cytaty, jak i parafrazy użyte w tym rozdziale pochodzą z tychże wywiadów.

Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie ma ponad 200-stu letnią tradycję. Obecny budynek, w stylistyce secesyjnej, remont przeszedł w 1906 roku. Składał się on pierwotnie z połączenia dwóch budynków, obecnie zajmuje trzy byłe mieszczańskie kamienice. Wraz ze wspaniałą historią teatr dźwiga również ogromne brzemie przeszłości. Jak w wywiadzie powiedziała nam Kierownik i Kurator MICET, Anna Litak:

„Duch mieszczańskich kamienic” zamknięty w przestrzeniach technicznych utrudnia prowadzenie pracy na scenie. To wynik częściowej przebudowy wnętrz mieszkalnych, jakie tu prowadzono w ciągu 200 lat. Nikt się nie odważył wyburzenia nie tylko ścian działowych, ale też murów granicznych.

Podjęte decyzje spowodowały, że całkowita przebudowa teatru nie mogła się odbyć, co z kolei spowodowało wiele problemów natury funkcjonalnej. Problemy te uwidaczniają się z kolejnymi prowadzonymi pracami artystycznymi na scenie, gdyż nie jest ona w pełni funkcjonalna (nie posiada kieszeni).

Budynek teatru został zniszczony w pierwszej połowie XX wieku. W trakcie prac remontowych nie było możliwości odbudowy sceny sprzed wieku, gdyż teatr przestałby istnieć w tej przestrzeni. Razem z odbudową sceny, powróciłby duch przeszłości, związany z Towarzystwem Muzycznym. Są jednak przestrzenie, które powróciły do swoich korzeni, o których powiedziała nam Anna Litak:

Przestrzenie górnego i dolnego foyer zostały natomiast przywrócone do identycznego stanu, w jakim zostały oddane w 1906 roku.

Wygląd oraz wystrój Starego Teatru ma swoją głęboko zakorzenioną tradycję. Obecnie wnętrza foyer nawiązują swoim stylem do secesji krakowskiej. W przestrzeni dominuje jasna kolorystyka z elementami czerwieni oraz złotych wykończeń. Przestrzeń ta jest monumentalna i budzi poczucie szacunku. Elementem prestiżu jest również struktura fizyczna, gdyż foyer jest dwupiętrowe. Proces przejścia rozpoczyna się z dolnego foyer, w którym znajduje się szatnia oraz zaaranżowane stoisko. Na pierwsze piętro prowadzą ogromne schody. Na półpiętrze znajduje się portret patronki Starego Teatru – Heleny Modrzejewskiej. Przestrzeń ta oddziela dolne foyer od górnego.

W przestrzeni tej znajduje się wiele symboli prestiżu: wspomniany wyżej obraz, płaskorzeźba Konrada Swinarskiego oraz wykończenia w stylu secesyjnym. Na pierwszym piętrze znajduje się również sala im. Heleny Modrzejewskiej, została ona umeblowana oraz wykończona w stylu epoki secesyjnej wraz ze znajdującymi się w niej witrażowymi kinkietami, żyrandolami, fryzem ściennym, boazerią i sztukaterią. Secesyjny wystrój foyer wpływa na wizerunek oraz odbiór instytucji, ale przestrzeń ta mogłaby wyglądać zupełnie inaczej, jak mówi Dyrektor, Marek Mikos:

Dolne foyer zostało odrestaurowane w stylu secesyjnym, to był pewien wybór. Była to decyzja. (...) Analogicznie, jeśli prześwietlimy jakiś obraz, posiadający parę warstw, z których każda jest arcydziełem, który odkryjemy? Geniusz po geniuszu zamalowywał płótno, co pozostawimy dla ludzi? W Starym Teatrze zachodzi identyczna sytuacja. Z jednej strony przepych jest dobry, nabieramy poczucia szacunku, z drugiej strony istnieje cienka linia, aby widz mógł nawiązać z przestrzenią dialog.

Według Marka Mikosa, ważne jest, aby przestrzeń dawała osobie znajdującej się w niej poczucie swobody wyrazu osobistego. Wnętrze powinno przekazywać informację na temat instytucji, nie blokując zarazem swobody widza do niej przybywającego.

Najważniejsze, żeby spotykający czuli się jak najlepiej, ale definiując to uczucie nie jako leniwą wygodę, (...) lecz podążając za przestrzenią foyer, ważne, żeby ono było przyjazne, bez względu na jego wygląd podstawową kwestią, pomimo tego co wyraża przestrzeń, powinna ona pozwalać osobom w niej się znajdującym „mówić”, wyrażać się ludziom w przestrzeni, nie przytłaczając.

Biorąc pod uwagę spostrzeżenia, wygląd fizyczny, symbole oraz historię przestrzeni Starego Teatru ciężko oceniać wszystkie składowe całkowicie pozytywnie lub negatywnie. Wizerunek i przestrzeń współgrają pod względem reprezentacyjnego wyglądu instytucji narodowej, jaką jest Stary Teatr. Dyrektor Marek Mikos zwraca jednak uwagę na zachowanie równowagi w zarządzaniu i kreowaniu przestrzeni:

Wolę żeby przestrzeń była w miarę obojętna, budując ją poprzez dodawanie pojedynczych elementów np. gablotę. (...) Stąd cieszę się, że Stary Teatr ma takie piękne foyer, z drugiej jednakże uważam, że może ono w jakiś sposób przeszkadzać spotkaniu.

Wygląd teatru i spójność z jego wizją budzą kontrowersję, gdyż niewiele można zmienić (jeśli w ogóle cokolwiek) w budynku, który jest zabytkowy. Anna Litak przedstawiła jedyne rozwiązanie, nawiązując do pytania o spójność wizerunkową, niestety niemożliwe:

Spójność opiera się na paradoksie. Przebudowując budynek teatralny na salę koncertową na przełomie XIX i XX wieku, zmieniono jego funkcje. Przywracając scenę po II wojnie, wyburzono tylko jedną działową ściankę. (...) Innym więc rozwiązaniem byłoby ten teatr rozebrać i na nowo postawić, co w ogóle nie jest możliwe, gdyż jest to zabytek.

Jednak nie to jest w tej przestrzeni najważniejsze. Gdyż forma fizyczna jest tylko formą przejściową między światem zewnętrznym (profanum) a wizją i historią, które niosą ze sobą przedstawienia (sacrum) odbywające się na scenach Starego Teatru, jak powiedziała Anna Litak:

Myślę, że wyjątkowość tej przestrzeni nie wynika tylko z jej realnego fizycznego istnienia. (...) Mamy zabytkową przestrzeń, do której możemy przychodzić, oglądać ją i podziwiać secesję krakowską, niezależnie od przedstawienia. Wyjątkowość tego miejsca żyje więc bardziej w naszych „głowach” niż w jego tradycji.

Możemy wywnioskować z tych słów, że sam budynek jako zabytek może również istnieć samoistnie. Jednak, aby wyłuskać z niego wyjątkowość musimy

przywołać jego historię zarówno artystyczną, jak i fizyczną. Tradycja łączy ze sobą te dwa, pozornie oddalone bieguny percepcji poznania metafory spójności.

Anna Litak podzieliła się informacjami i planami na temat promocji zarówno teatru, jak i muzeum teatru.

Przez 30 lat wspólnie z artystami pracującymi w teatrze przygotowałam we foyer około 200 wystaw. To była nasza przestrzeń do reklamy historii Starego Teatru. Dzisiaj korzystając z nowych mediów wprowadzamy ekrany, na których wyświetlane są przedstawienia z bieżącego repertuaru. (...) Na standach pokazujemy plakaty. Natomiast na ladach szatni rozkładamy programy, repertuary oraz ulotki.

Poza tradycyjnymi formami reklamy, teatr planuje dołączenie do systemu promocji miasta oraz uruchomienie własnej aplikacji. Rozwiązania te będą wirtualnie przenosić użytkownika do odległych czasów, aby dzięki temu mógł poczuć klimat oraz ducha tej instytucji. Posiadając telefon będzie można zwiedzać niedostępne zakątki oraz zgłębiać wiedzę na temat miejsc na pozór zwyczajnych, które kryją w sobie wiele wyjątkowych historii i zagadek.

Koncentrując się na uwarunkowaniach dotyczących zarządzania przestrzenią teatru, mamy na względzie uwarunkowania duchowego wizerunku instytucji, genezę teatru, którą przedstawił Dyrektor Marek Mikos:

O teatrze metaforycznie mówimy, że jest to świątynia sztuki. Świątynia to miejsce kultu. Teatr instytucjonalny, który jest teatrem publicznym jest więc wynikiem pewnego rodzaju desakralizacji sztuki. Istnieją jednak całe teorie teatru, odnoszące się do tego, że mimo desakralizacji, w dalszym ciągu jest on rodzajem kultu.

Teatr jest świątynią sztuki, dlatego też przestrzeń jest znaczącym dla sztuki miejscem, budującym oblicze zarówno tożsamości danej instytucji, jak i wystawianych widowisk teatralnych.

(...) można sobie wyobrazić, że jest teatr instytucjonalny w objeździe i staje na jarmarku i tą przestrzenią jest agora, czyli z greckiego rynek.. Przestrzeń zawsze jest znacząca, człowiek z człowiekiem spotyka się w przestrzeni, nawet telepatycznie, ale zawsze w jakiejś przestrzeni (Marek Mikos).

Przestrzeń jest definiowana przez Dyrektora wielopłaszczyznowo. Przestrzeń fizyczna koreluje z przestrzenią duchową zarówno widza, jak i pracowników teatru oraz aktorów. Dyrektor Marek Mikos podkreśla, że uwarunkowania przestrzeni, nawet wywołującej ścisk grupy, niosą za sobą konsekwencje:

Różnie można definiować tłum, jest on jednak przede wszystkim grupą ludzi, która emanując energią tworzy spotkanie. Foyer służy spotkaniu, które jest jednym z kluczowych elementów pojmowania teatru.

Wnętrza te byłyby „tylko” wnętrzami, gdyby nie kreacje artystyczne łączące je ze znakomitymi twórcami, dzięki którym nabierają wartości i wyjątkowego klimatu.

Mówię o sile tradycji, która jest naszym wyobrażeniem, naszą imaginacją tego, co się tu zdarzyło. Co zostało zagrane. Wielokrotnie przypominane, pokazywane na wystawach, projekcjach, w rozmowach, staje się częścią naszego myślenia, gdy tu wchodzimy, spacerujemy, po holach, salach, widowniach. Nasze stuletnie foyer to przykład teorii wielości rzeczywistości Leona Chwistka (Anna Litak).

Ponieważ ta kwestia jest nierozłączna z fizyczną strukturą. Duchowość tych wnętrz wyznacza ich granice, które są nieregularne i posiadają w sobie energię przechodzącą na odwiedzających je widzów.

Istnieje też siła kreacji artystów, która potrafi nawet kamień leżący na drodze uruchomić tak, że z tego powstanie lawina, która jest niemożliwa do zatrzymania. Ta siła właśnie jest i musi być tutaj ciągle przekazywana. Normalnie jest przekazywana publiczności, ale co się z nią dzieje, jeśli nie ma publiczności? W trakcie prób, gdy przestrzeń jest opustoszała, gdzie kumuluje się ta energia? Pozostaje w murach, wnika w przedmioty i zależy od tego, kto o nie zahaczy nogą czy ręką, aby mogły powrócić i przypomnieć o swoim istnieniu.

Analizując przestrzeń Starego Teatru niemożliwym byłoby odcięcie się podczas analizy od uwarunkowań historycznych instytucji. Narodowy Stary Teatr jako prężnie funkcjonująca instytucja, w której tworzyło swoje dzieła wielu wybitnych twórców, jako miejsce sztuki zostało naznaczone przez działania z przeszłości. Chęć tworzenia zmian wiązałyby się z odcięciem od przeszłości i jak mówi Dyrektor Marek Mikos:

Bardzo ważne było foyer w granych w 1973 roku, legendarnych „Dziadach” Konrada Swinarskiego. Przestrzeń foyer stała się w nich („Dziadach”) miejscem akcji scenicznej. Już na schodach przy portrecie Heleny Modrzejewskiej siedział dziad proszalny, a potem Anna Dymna jako ta dziewczyna.

Budynek ten jest więc buforem napełniającym się za każdym razem, gdy powstaje w nim artystyczna erupcja energii. Dzięki temu, odwiedzając foyer Teatru Starego, stajemy twarzą w twarz z duchami przeszłości, które żyją w tej przestrzeni. Jak świetnie spuentowała tę kwestię Kierownik i Kurator MICET:

(...) siła tradycji imaginacji, która wchodzi w umysły i jeśli odpowiednio się ją pokazuje i przekazuje, to ona trwa i to jest w skrócie nasze foyer (Anna Litak).

Anna Litak na pytanie, nawiązujące do wspomnianej wcześniej funkcjonalności dotyczącej przestrzeni, jak wygląda dostosowanie jej dla osób z niepełno-

sprawnościami, biorąc pod uwagę, że budynek Starego Teatru jest zabytkowy odpowiedziała:

Temat ten został rozwiązany już dwadzieścia lat temu. (...) Zostały wtedy wprowadzone windy. Posiadamy w teatrze dwie małe windy osobowe oraz jedną windę towarową, która służy nam do przewożenia dekoracji. Windy osobowe pomagają nam przy pracy oraz umożliwiają przewiezienie po jednej osobie na wózku.

Problemy z funkcjonalnością nie występują również w przestrzeni dostępnej dla widzów, poza ukrytymi i niewielkimi toaletami. Największe problemy (np. brak kieszeni w zapleczu scenicznym) występują właśnie na poziomie artystycznym.

Nasi widzowie mają piękne foyer, salę antraktową i okazałe schody do przemieszczania się po budynku, a pracownicy techniczni dość ubogie wnętrza na zapleczu sceny. To nie przeszkodziło powstawaniu tu wielkich inscenizacji, w ogóle nieproporcjonalnych do fizycznych wielkości przestrzeni sceny i zaplecza. Energia wytwarzana przez artystów kumuluje się w przestrzeni, trochę jak w filmach science fiction. Czekają na nowych twórców, którzy ją uruchamiają. Niektórzy nazywają to tradycją.

Teatr tym samym pokazuje wielką troskę o odwiedzających go gości. Niestety aktorzy, reżyserzy i inne osoby pracujące przy tworzeniu spektakli muszą mierzyć się z o wiele poważniejszymi problemami, przez co ich wygoda i swoboda w pracy jest ograniczona. Teatr nie ma jednak sposobności zmiany tych warunków, gdyż jak już zostało wspomniane, zabytkowy budynek na nie nie pozwala.

Działania podejmowane na tle zarządzania przestrzenią instytucji to również osoby, które tę przestrzeń foyer tworzą. Na odbiór i wizerunek przestrzeni mają wpływ pracownicy instytucji odpowiedzialni za kontakt z widzem. Relacja nawiązywana przez pracowników każdorazowo w wieczór spektaklu może kreować emocje widza. Zarządzanie kulturą jest składową wielu elementów oraz wrażliwości, jak mówi Dyrektor Marek Mikos:

Z perspektywy mojego podejścia, w zarządzaniu kulturą, tym co jest mi bliskie jest zarządzanie duchowe. Z jednej strony muszę troszczyć się o stronę finansową przedsięwzięć teatralnych, jednak kluczowym dla mnie pozostaje wciąż kontakt z człowiekiem. Istotne jest więc łącznie tych kwestii ze sobą; zarządzania z kulturą.

Zarządzanie kulturą ma więc swoją osobną specyfikę. Świadomość wpływu otoczenia na kontakt z widzem jest sprawą kluczową w budowaniu relacji instytucji ze swoim widzem. Jednostką odpowiedzialną za obsługę widza w Starym Teatrze jest Biuro Obsługi Widza. Jest ono odpowiedzialne za osoby obsługujące spektakle, w tym celu współpracuje ono z firmą outsoarsingową. W Starym Teatrze osobami obsługującymi spektakle są zazwyczaj osoby młode, pasjonaci sztuki oraz teatru, pragnący uczestniczyć w spektaklach oraz wydarzeniach artystycznych mających tam miejsce. Jak powiedział Dyrektor Marek Mikos:

To najczęściej studenci teatrologii bądź dziennikarstwa, niejedna z tych osób później zostaje z nami w teatrze. (...) Wybór osób obsługujących widownię, w naszym przypadku studentów, nie jest więc kwestią tylko czysto finansowo opłacalną. Najważniejsze jest to, że studenci rzeczywiście przyszli do teatru w jakimś celu i to z nich emanuje. Oni wpuszczając ludzi, są uprzejmi, rozmawiają, jeżeli jest starsza pani, czy starszy pan to w naturalny sposób będąc dobrze wychowanymi usłużą, uśmiechną się, coś powiedzą, tak samo w szatni, która jest w foyer.

Po raz kolejny z wypowiedzi Dyrektora wybrzmiewa aspekt interakcji, jakości spotkania i energii ludzkiej widocznej również w przypadku zatrudnionych do obsługi widowni osób. Instytucja kreuje wizerunek poprzez wartość interakcji oraz zwracając uwagę na przepływ energii międzyludzkiej. Wyłania się charakterystyczny styl zarządzania przestrzenią instytucji poprzez pryzmat zachodzącej relacji Starego Teatru z widzem, zarządzania przestrzenią foyer jako kluczowego miejsca spotkania.

Podczas analizy stylów zarządzania przestrzenią dyrektorów w poszczególnych badanych instytucjach, Stary Teatr na tle innych wyróżnia się szczególnym podejściem do definiowania przestrzeni foyer. Dyrektor Starego Teatru, Marek Mikos, rozpoczął rozmowę od zaznaczenia definiowania teatru oraz braku konieczności posiadania jednej konkretnej przestrzeni do jego stworzenia. Jak mówi:

Teatr jest możliwy nawet bez budynku. Potrzeba do niego tylko dwóch osób i ich obecności fizycznej. Wystarczy aby przynajmniej dwóch ludzi umówiło się, że jeden coś przed drugim gra. Teatr jest językiem, zachodzi wtedy, gdy coś jest wyrażone tak, że innym językiem nie da się tego wyrazić. W procesie ważny jest również element katharsis, uczucia litości i trwogi. Możemy nadać im inne znaczenie niż klasyczne Arystotelesowskie. Litości rozumianej jako wrażliwość oraz trwogi jako lęku. Po tym przeżyciu idziemy w świat. Wierzmy w teatrze, że jesteśmy lepsi, lepsi dzięki wspólnemu doświadczeniu. To przeżycie jest formą duchowego oczyszczenia.

Foyer jest więc miejscem, w którym zachodzą interakcje, miejscem rozpoczęcia oraz zakończenia procesu przeżycia teatralnego, jest elementem składowym całości. Odwołując się do słów Dyrektora warto odnieść się do początków istnienia teatrów instytucjonalnych, pełniących rolę współczesnych rozrywek, tj. kina, telewizji. Teatr oraz opera na przełomie wieków XVIII i XIX zapoczątkowały kierunek przestrzeni, będąc miejscem spotkań towarzyskich.

Sztuka sama w sobie nie potrzebuje konkretnego miejsca, aby zaistnieć, istnieje dzięki spotkaniu, interakcji oraz zamiastce tworzenia nowego sposobu wyrażenia zamierzonych wizji artystycznych. Mimo tego przestrzeń fizyczna foyer w teatrach instytucjonalnych jest ich nieodłącznym elementem składającym się na tworzenie całości wizerunku. Skupiając się na wątku spotkania, Dyrektor Marek Mikos podkreśla rolę przestrzeni foyer słowami:

Foyer jest wstępem do teatru, miejscem spotkania. Odnosząc się do moich wcześniejszych słów, teatr polega na spotkaniu, lecz jest to wyjątkowe spotkanie człowieka z człowiekiem w obliczu sztuki.

Poznając duchowe struktury przestrzeni Starego Teatru, możemy poczuć energię, która wciąż „żywa” mieszka w jego wnętrzach. Jest ona wykorzystywana w fazie przejścia – między wejściem do budynku a rozpoczęciem spektaklu. Dzięki obszernym pomieszczeniom odwiedzający mogą korzystać z nich w sposób, do jakich Dyrektor uważa, powinno się ich używać, a więc do spotkania. Spotkania, które daje początek misterium spektaklu, na który przychodzimy.

3.2. Krakowski Teatr Scena STU

Informacje, które wykorzystano w tym rozdziale pochodzą z własnych obserwacji oraz przeprowadzonego wywiadu. Zarówno cytaty, jak i parafrazy, których użyto pochodzą z wywiadu z Dyrektorem Krzysztofem Pluskotą.

Krakowski Teatr Scena STU jest kolejnym wybranym do analizy teatrem. Teatr wyróżnia się na tle Starego Teatru oraz Krakowskiego Teatru Variete pod względem swojej specyfiki, lokalizacji, budynku oraz impresariatu. Warto również wspomnieć o unikatowości powstania teatru w wyniku inicjatywy krakowskich studentów na czele z Dyrektorem Artystycznym Krzysztofem Jasińskim. Teatr Scena STU posiada przestrzeń sceniczną będącą odwzorowaniem Globe Theatre, co jest w Polsce rzadkością. Jak wspomniał Dyrektor Teatru, Krzysztof Pluskota, teatr rozpisuje również roczny repertuar, posiadając ponad stu procentową frekwencję.

Budynek Krakowskiego Teatru Scena STU nie znajduje się w obrębie Starego Miasta. Siedziba Teatru, jak reszty badanych instytucji, jest budynkiem zaadaptowanym na potrzeby działalności teatralnej. Pierwotnie był to budynek towarzystwa górniczego. Oryginalnie nawiązuje on stylistycznie do epoki *art deco*. Lokalizacja budynku znajduje się przy Alejach Zygmunta Krasińskiego, intensywnych pod względem ruchu samochodowego. Teatr wykorzystuje przestrzeń fasady budynku za pomocą dużego wyświetlacza będącego rodzajem elektronicznego afiszu teatralnego.

Przestrzeń *foyer* teatru jest przestrzenią stosunkowo niewielką. Cechuje ją elegancja, spójność kolorystyczna i estetyczna, przemyślana pod względem użytkowym oraz strukturalnym. Charakter przestrzeni dostępnej dla widza wprowadza go w przestrzeń artystyczną, w której można zauważyć zaplanowane strefy. Analizując rozkład przestrzenny *foyer*, można wyodrębnić ich granice. Począwszy od przedsionka z kasą, przez pierwszą salę, w której znajduje się szatnia, następnie widz przechodzi przez małą salę i jest kierowany do głów-

nego pomieszczenia *foyer*, w którym widzowie gromadzą się przed spektaklem. W tym miejscu znajdują się kawiarnia oraz schody prowadzące do toalet piętro niżej. Granice stref są naturalnie wyznaczone przez techniczną specyfikę przestrzeni dostępnej dla widza. Przestrzeń w swoisty sposób „prowadzi” widza. Bariery oraz ograniczenia podczas zarządzania obecną przestrzenią wynikają z dostępnego budżetu oraz braku pierwotnego przeznaczenia przestrzeni na potrzeby teatralne. Budynek jest z 1922 roku, pod względem funkcjonalności nie był przewidziany na potrzeby osób z niepełnosprawnościami. Dyrektora Pluskota powiedział nam o funkcjonalności:

Przestrzeń foyer i sceny jest natomiast chyba najbardziej przyjazna dla osób z niepełnosprawnością. Z poziomu ulicy osoba poruszająca się na wózku, jest w stanie dotrzeć na widownię o własnych siłach, ponieważ zamiast schodów wszędzie zbudowano podjazdy. Jednak żeby całkowicie dostosować przestrzeń do potrzeb osób niepełnosprawnych, potrzebna jest winda. To jest moje marzenie i plan na najbliższy czas.

Wystrój budowany jest poprzez spójną kolorystykę, nastrojowe oświetlenie ciepłej barwy oraz zastosowanie w przestrzeni wykończeń z drewna oraz złota. Ściany, podobnie jak sufit *foyer* mają odcień zgniłej zieleni. Przestrzeń daje poczucie eleganckiej oraz ciepłej. Mimo niewielkiej powierzchni przestrzeni *foyer*, widzowie mogą ją zapełnić w sposób komfortowy, bez poczucia ścisku. Rozkład przestrzenny umożliwia szybkie rozpoznanie *foyer*, jednocześnie umożliwiając widzowi intuicyjne odnalezienie się w niej. Jedyne elementy promocyjne wewnątrz przestrzeni to dwa małe ekrany, na których zamieszczane są aktualne tytuły spektakli. Do stylu przestrzeni w *art deco* nawiązują stoliki, krzesła z obiciami w kolorze zieleni podobnej do ścian oraz ornamenty na drewnianych drzwiach prowadzących na widownię czy dwie kolumny nośne w przestrzeni scenicznej. Styl *art deco* w budynku zachował się jedynie poza przestrzenią *foyer*, która jest zamknięta dla publiczności, o czym wspomniano podczas wywiadu:

*Jeśli przeszlibyśmy do przestrzeni biurowej, zobaczylibyśmy wspaniałe stropy z elementami zdobień *art deco* oraz niezwykle schody. Widzowie w części teatru, która prowadzi do hotelu, mają okazję zobaczyć na klatce schodowej oryginalne płytki ścienne z 1922 roku.*

Na ścianach w głównej części *foyer* znajduje się galeria plakatów z portretami aktorów, danego na ten sezon artystyczny, głównego spektaklu. Nadają one charakter przestrzeni, będąc głównym elementem ją naznaczającym. Jak wspomina Dyrektor:

Staramy się oddziaływać na widza tradycyjnymi, dość minimalnymi środkami spójnymi z koncepcją zabudowy i duchem tego miejsca. (...) W samym foyer głównym na ścianach wiszą zdjęcia galeryjne tak zwanego tytułu sezonu, do którego robimy osobną sesję

zdjęciową, najczęściej portretową. W tym roku jest to „Balladyna” w mojej reżyserii. Jest to zawsze główny akcent estetyczny wewnątrz teatru, nawiązujący do tradycji Sceny STU.

Kameralną przestrzeń foyer wypełniają interakcje międzyludzkie, dźwięki rozmowy, a w powietrzu „unoszą się” rosnąca ekscytacja. Przestrzeń fizyczna teatru jest zarządzana i postrzegana w sposób symboliczny. W podejściu do zarządzania teatrem dostrzegamy rolę kształtowania tożsamości grupy przez przestrzeń, jak wspomniał Dyrektor:

(...) właśnie dzięki przestrzeni foyer, która jest preludium do pierwszego aktu, a nie tylko poczekalnią. Ta tradycja kultywowana w STU przynosi efekty, ponieważ publiczność do nas wraca. (...) Przestrzeń szatni i foyer głównego nie powinna być tylko korytarzem prowadzącym na scenę, ale również buforem estetycznym. Dlatego od wejścia towarzyszą nam portrety aktorów z głównego tytułu sezonu. To jest początek obcowania ze sztuką.

Ważnym aspektem opisywania przez nas struktury fizycznej Teatru STU jest definiowanie przestrzeni foyer głównego, zwracając uwagę na jej spójność z przestrzenią widowni i przestrzenią sceniczną. Przestrzeń foyer, jak i przestrzeń widowni w przestrzeni scenicznego są spójne nie tylko pod względem stylistycznym, lecz także symbolicznym. Widzowie Teatru STU mają możliwość doświadczania sztuki w bardzo bliskim kontakcie, w innym wymiarze. Specyfika zarządzania przestrzenią w teatrze jest ściśle związana z uprawianą w budynku sztuką, foyer ma rolę wprowadzenia w nią widza, odwołując się do wypowiedzi Dyrektora Pluskoty:

Widz przychodząc do teatru, żeby zobaczyć spektakl, jest niejako wprowadzany, przyzwyczajany do misterium, które za chwilę zobaczy na scenie (...) Samo rozwiązanie przestrzeni scenicznego, w której widzowie mają możliwość obcowania ze sztuką w sposób trójwymiarowy, jest tym co nas wyróżnia. Odwzorowana przestrzeń Globe Theater, nawet dla doświadczonego aktora jest czasem problematyczna, ponieważ wszyscy instynktownie grają do sektora A, będącego naprzeciwko wejścia na scenę. W STU można odwrócić się właściwie w każdą stronę i być blisko publiczności. (...) To jest prestiż, wyróżniający nas na rynku teatralnym w całej Polsce.

Teatr STU to miejsce dystygowane, eleganckie, artystycznie naznaczone, w swoim podejściu do zarządzania przestrzenią łączy aspekty funkcjonalności oraz pożądanej estetyki. Na prestiż przestrzeni oprócz eleganckiego wykończenia wpływa przestrzeń sceniczną wraz z charakterystycznym symbolem, oryginalnymi kolumnami nośnymi wpisanymi w przestrzeń sceniczną oraz nadzorowanie wydarzeń teatralnych przez Dyrektorów wpływających swoją obecnością na jej charakter, odwołując się do słów Dyrektora Pluskoty:

Nie chcemy także, żeby wchodząc do teatru widz był atakowany niezliczoną ilością materiałów reklamowych. Nasze wydarzenia promujemy głównie w sieci albo przez

kontakt bezpośredni. (...) Oprócz kierownika zarówno ja, jako dyrektor instytucji, jak również dyrektor Krzysztof Jasiński, który jest założycielem i twórcą idei STU, ale także głównym „estetą” naszego teatru, odpowiadamy za przestrzeń. W dniu grania spektaklu zawsze jest osoba, która dyżuruje i sprawdza czy przestrzeń jest dobrze przygotowana.

Teatr bada poziom zadowolenia klienta poprzez Dział Marketingu i Komunikacji Społecznej, którego głównymi zadaniami jest stały nadzór aktywności i zadowolenia klienta. Poza badaniami oraz ankietami również Dyrektor Pluskota wyraził swoją opinię na ten temat:

Konsekwencją tego jest średnia frekwencja przekraczająca 100%, co jest chyba najlepszym wyznacznikiem nastroju panującego wokół Sceny STU.

W trakcie wywiadu Dyrektor Teatru STU Krzysztof Pluskota zdradził, że zamierza, po kilku miesiącach od objęcia stanowiska, przeprowadzić remont budynku oraz przestrzeni dostępnej dla widzów. Powodem takiej decyzji są nie tylko względy użytkowe, lecz także chęć przekształcenia wyglądu foyer zgodnie z wizją nowego Dyrektora. Jest to dodatkowy element potwierdzający niezwykłą wrażliwość oraz rolę przestrzeni w kreowaniu wizerunku teatru.

Konieczność rewitalizacji tych pomieszczeń podyktowana jest nie tylko względami użytkowymi, ale także moją wizją estetyczną Sceny STU. Chciałbym nawiązać do stylu, w którym powstała ta kamienica, czyli art deco. (...) Chciałbym, żeby odświeżona przestrzeń teatru dostępna dla publiczności, była również spójna estetycznie i kolorystycznie z pozostałymi częściami budynku. Niezwykle ważne jest dla mnie wydobyć z kamienicy, w której mieści się Scena STU, tego co najlepsze.

Oprócz aspektów estetycznych, Dyrektor Pluskota zwrócił uwagę na dostosowanie przestrzeni dla widzów z niepełnosprawnościami, chcąc stworzyć przestrzeń całkowicie dogodną dla potrzeb każdego człowieka.

Napotkane ograniczenia architektoniczne, przykładowo dla osób niepełnosprawnych, w tak starym budynku są naturalne. Nasza kamienica, która powstała w 1922 roku, nie była projektowana z myślą o teatrze. Dopiero później ta przestrzeń została adaptowana na potrzeby Teatru STU – stworzono scenę, która zajmuje większość budynku, przestrzenie biurowe, pomieszczenia techniczne, garderoby oraz toalety, w tym w 2004 roku toaletę dla osób niepełnosprawnych, do której niestety nie zaprojektowano windy. Obecnie razem z architektem znaleźliśmy miejsce, w którym można ją zbudować, ale tak jak wspominałem na początku, wszystko zależy od budżetu. Sama klatka schodowa, prowadząca do toalet, jest takich rozmiarów, że każde przebicie spowodowałoby zburzenie zabytkowych schodów prowadzących na górę.

Przestrzeń Teatru STU jest zarządzana w sposób świadomy, z niezwykłą dbałością o każdy szczegół elementów fizycznych i symbolicznych. Krakowski

Teatr Scena STU buduje wizerunek instytucji wielopłaszczyznowo, przykładając wagę do roli przestrzeni w procesie przeżycia teatralnego. Zarządzanie przestrzenią instytucji przekłada się na elementy ją budujące i mające w niej przebieg, nadzorowanie pracowników, dbanie o komfort i przyjazność przestrzeni i troskę o widza. Działania współgrają w tworzeniu i uważności w kreowaniu wizerunku Krakowskiego Teatru Scena STU.

3.3. Krakowski Teatr Variete

Informacje, które wykorzystano w tym rozdziale pochodzą z własnych obserwacji oraz przeprowadzonego wywiadu. Zarówno cytaty, jak i parafrazy pochodzą z wywiadu z Dyrektorką Agnieszką Miką.

Teatr Variete wybrano, gdyż w odróżnieniu od poprzednich opisywanych teatrów nie znajduje się on w ścisłym centrum Krakowa, w budynku, który pierwotnie nie był przeznaczony na obiekt teatralny i jest teatrem impresaryjnym. Różnice pomiędzy badanymi instytucjami kultury wynikające z zarządzania stanowią rewelacyjny materiał do porównania stylów zarządzania przestrzenią.

Teatr Variete jest specyficzną instytucją, w porównaniu ze Starym Teatrem oraz Teatrem STU, ponieważ jego ekskluzywne i przestronne wnętrza, pomimo krótkiej historii, nadają temu miejscu prestiż. Jak zaznaczyła Dyrektorka Mika podczas wywiadu:

Teatr Variete ma ogromne foyer, funkcjonalną część, gdzie wchodzi widzowie, gdzie mogą skorzystać z szatni. Rzadko zdarza nam się mieć kolejki do toalet, co może wydawać się prozaiczną sprawą, gdyż są zlokalizowane na trzech poziomach, trzech piętrach. Na górnym foyer jest również przestrzeń kawiarniana.

Funkcjonalność przestrzeni instytucji w Teatrze Variete jest bardzo ważna. Budynek, w którym aktualnie znajduje się Teatr przeszedł generalny, dwuletni remont (zaraz przed jego otworzeniem), jest więc dostosowany do czasów, na jakie jego funkcjonalność została zaplanowana.

Wizja Dyrektora Janusza Szydłowskiego była sprecyzowana i jasna. Dowiedzieliśmy się, że zależało mu na tym, aby instytucja ta dostarczała wyrafinowanej i ekskluzywnej rozrywki. Wygląd wnętrz musiał być więc spójny z wizją artystyczną teatru. Możemy odnaleźć w tej przestrzeni bardzo wiele symboli prestiżu, które kojarzą się z tym miejscem, jak koń stojący w foyer, zabytkowy fortepian czy sam wystrój i kolorystyka. Wszystko zostało zaplanowane i dograne, by razem tworzyło idealną i spójną całość. Wystrój oddziałuje oczywiście na odwiedzających to miejsce widzów, którzy poprzez ubiór i zachowanie mogą „poczuć” wizję, która przyświecała przy tworzeniu tego obiektu.

Mam wrażenie, że jeżeli ktoś wchodzi do Teatru Variete w stroju nie eleganckim to po prostu czuje się nieswojo, gdyż faktycznie wszystko tutaj składa się w jedną całość; od

samego wejścia, neonu z napisem „Teatr Variete”, który fantastycznie wygląda w nocy, przez przestrzeń kasy z ogromną lampą i złotym sufitem, po przestrzeń foyer i część szatni, która również jest zabudowana lustrami po ubiór naszych dzweczyn z obsługi widowni, które zawsze są ubrane na czarno i w elegancki sposób.

Nie zostawiono miejsca na żadną niepotrzebną przestrzeń, w której mogłaby wystąpić niespójność z całością. Zadbano o każdy szczegół, gdyż wizerunek gra tutaj pierwsze skrzypce. Wizerunek ogólny, rozpoczynający się od szyldu na zewnątrz, poprzez kolejne wnętrza, na wyglądzie pracowników obsługi widowni kończąc.

Dyrektor wspomniała również o istotnej kwestii dotyczącej promocji i materiałów promocyjnych, jakie znajdują się zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz budynku. Wszystkie elementy, które się na tę promocję składają są również wpasowane w ogólny wizerunek. W wywiadzie powiedziała nam:

Nasze ekrany/monitory, na których wyświetlamy wszystkiego rodzaju reklamy i zapowiedzi są obudowane w złote ramy, idealnie więc wtapiają się w całą przestrzeń.

Możemy więc zauważyć, że o każdym szczególe pomyślano. Teatr posiada również siedem gablot zewnętrznych, w formacie B1, które kolorystyką nawiązują do detali budynku, na którym są umieszczone. Elementem zewnętrznym, o którym nie można nie wspomnieć, gdyż wyróżnia on Teatr Variete spośród innych, nie tylko krakowskich teatrów, jest *marquee*² umieszczony nad wejściem do budynku. Jest to element, który możemy kojarzyć z Broadway'em i stąd też pomysł Dyrektora Szydłowskiego, aby zainstalować go w Teatrze Variete, który jest teatrem muzycznym. Reszta materiałów promocyjnych, do których zaliczają się ulotki, repertuary czy plakaty umieszczona jest za ukrytą w całym wnętrzu kasą, przez co nie zaburzają całego wyglądu wnętrza.

Funkcjonalność odgrywa w procesie zarządzania tą instytucją wielką rolę, co możemy zauważyć również po wielu dostępnych udogodnieniach dla osób z niepełnosprawnościami. Budynek Teatru Variete posiada rampy oraz schodółaz, które umożliwiają osobom z niepełnosprawnościami ruchowymi dostać się zarówno na widownię (gdzie są specjalne miejsca przystosowane dla wózków inwalidzkich), jak i na piętro, gdzie znajduje się przestrzeń kawiarniana. W teatrze znajduje się również przystosowana toaleta. Dodatkowo teatr zatroszczył się, aby najbliższy przystanek tramwajowy nosił nazwę „Teatr Variete” by osoby, które nie są z Krakowa lub nie znają okolicy mogły bez problemu do niego trafić. Jak wspomniała Dyrektor Agnieszka Mika, lokalizacja nie jest problemem, gdyż:

² *Theater marquee* – neon lub tablica świetlna z tytułem spektaklu i nazwiskiem reżysera.

Znajdujemy się dwa przystanki od dworca, więc nie stanowiło to nigdy dla nas ogromnego problemu. Niestety nie mamy żadnego parkingu. (...) Myślę, że to jest nasza jedyna bolączka.

Możemy więc zauważyć, że sama przestrzeń jest również uzależniona od dodatkowych miejsc, jak lokalizacja czy parking, który w tym wypadku jest z nią powiązany.

Teatr prowadzi również badania ankietowe, w których pyta swoich odbiorców o to, co sądzą o wnętrzach, jak one wpływają na odbiór oraz czy się podobają widzom. Dyrektor powiedziała nam, że:

Odpowiedzi są takie, że wnętrza są bardzo ładne, że się podobają, są ekskluzywne i bardzo często Panie odpowiadają, że wymuszają, aby się wystroić.

Głównym elementem charakterystycznym, na który zwracała uwagę Dyrektor w trakcie wywiadu była jednak kolorystyka wnętrza, która skupia się wokół dwóch kolorów, wykorzystywanych w większości miejsc oraz zastosowaniu luster.

Dodatkowym elementem, który buduje tę przestrzeń to duża ilość lustrzanych elementów, które sprawiają, że ta przestrzeń jest większa; detale, sposób cięcia szkła, złote listewki, dopasowana podłoga i wszędzie złoto i czerwień.

Samo foyer, które jest przestrzenią otwartą i pustą, dzięki tym elementom nabiera całkiem innego znaczenia. Sprawia wrażenie miejsca, które jest wyjątkowe już od samego wejścia do teatru.

W ramach wywiadu zadano również pytanie na temat funkcjonalności przestrzeni artystycznej, która już nie jest tak obszerna i funkcjonalna jak reszta budynku. Istnieją mankamenty, jak tylko jedna kieszeń, które stwarzają problemy przy bardziej wymagających produkcjach. Problemem jest również status budynku, który wpisany jest do rejestru zabytków, przez co praktycznie każdą zmianę należy konsultować z konserwatorem zabytków. Dyrektor opowiedziała o problemach, które wystąpiły np. przy produkcji „Legalnej Blondynki”, kiedy w celu powiększenia przestrzeni zdecydowano się na dostawienie namiotu, pojawiły się jednak kłopoty związane z jego kolorystyką, mimo że był to tylko projekt czasowy.

Teatr wynajmuje również swoją przestrzeń na potrzeby różnego rodzaju spotkań, koncertów, konferencji czy bankietów. Dbałość o każdy szczegół nawet na wydarzeniach, których Teatr nie organizuje kształtuje się na najwyższym poziomie. Pomijając fakt, iż Dyrekcja nie wyraża zgody na żadną ingerencję w strukturę, jak wiercenia, przykręcanie lub przyklejanie do powierzchni ścian i podłóg, Teatr dba również o estetykę. Jak powiedziała nam Agnieszka Mika:

Nie zdarza nam się robić wydarzeń, które do tej przestrzeni nie pasują, też jeśli wtedy ktoś stosuje jakieś rozwiązania bankietowe to faktycznie też się upieramy, żeby zobaczyć jak to będzie wyglądać.

Dodatkowo Teatr korzysta również z przestrzeni *foyer* na własny użytek, organizując koncerty, spotkania z fanami aktorów, czy wykorzystując tę przestrzeń do celów castingowych.

Dyrektor Mika przedstawiła sposób zarządzania tak młodą instytucją o tak prestiżowym wyglądzie, podkreślając za każdym razem, że dobre planowanie oraz trzymanie się założonej wizji pozwala bez większych problemów tą przestrzeń zarządzać.

4. Dyskusja wyników

W tabeli 1 zaprezentowano zaobserwowane cechy przestrzeni wybranych do badania instytucji pod względem czynników przedstawionych w prezentacji Moniki Kostery (2019), dotyczącej struktury fizycznej oraz przestrzeni organizacji. Tabela systematyzuje różne podejścia dotyczące analizy przestrzeni: behawioralne, przestrzenne, strukturalne oraz symboliczne. Każda z badanych instytucji posiada budynek, który został zaadaptowany, nie zaś wybudowany specjalnie na potrzeby publicznej instytucji kultury. Jest to ich jedyna wspólna cecha. Zaobserwowano i wydzielono, zgodnie z podejściem behawioralnym, lokalizację, funkcjonalność oraz granice i strefy, biorąc pod uwagę różne podejścia badawcze.

Dzięki zastosowaniu podczas obserwacji podejścia przestrzennego wyszczególniono w tabeli 1 różnice, które można określić mianem budujących nastrojów w przestrzeniach instytucji. Nawet subtelna ich różnica wpływa na pojmowanie i odbieranie przestrzeni. Styl każdej z instytucji jest inny. W tabeli wyszczególniono w ramach tego podejścia następujące czynniki: styl urzędowania przestrzeni, ich spójność, dźwięki im towarzyszące oraz oświetlenie wewnątrz instytucji.

Porównanie estetyki przestrzeni wybranych instytucji możliwe było dzięki zanalizowaniu jej zgodnie z podejściem estetycznym. Wyszczególniono w nim: fasadę, wielkość, wrażenia i nastrojów oraz kolorystykę. Jako ostatnie w tabeli opisane zostały czynniki wpływające na przestrzeń według podejścia symbolicznego. Wskazano w nim formy prestiżu opisywanych przestrzeni oraz elementy wykorzystywane w celu budowania tożsamości przez instytucje. Tabela jest więc zestawieniem wniosków wynikających z obserwacji oraz analizy materiałów wizualnych, jakie autorzy otrzymali od badanych teatrów. Dzięki użytej systematyce, można łatwo zaobserwować różnice i podobieństwa między wspomnianymi instytucjami.

W tabeli 1 zebrano ponadto własne spostrzeżenia, które wynikają z wielokrotnych odwiedzin w badanych instytucjach oraz wnioski z przeprowadzonych wywiadów. Zaprezentowano w niej cztery główne podejścia (behawioralne, przestrzenne, estetyczne oraz symboliczne) oraz ich rozwinięcia, które najlepiej pokazują specyfikę danych miejsc.

Tabela 1. Cechy przestrzeni pod względem czterech podejść (behawioralnego, przestrzenne, estetycznego, symbolicznego)

Podejście behawioralne			
Czynniki	Stary Teatr	Teatr Scena STU	Teatr Variete
Lokalizacja	Stare Miasto/ścisle centrum	aleje/centrum	Grzegórzki
Funkcjonalność	budynek adaptowany	budynek adaptowany	budynek adaptowany
Granice/ strefy/rozkład przestrzenny	wejście – kasa dolne foyer – szatnia i stoisko z przekąskami górne foyer i sala Heleny Modrzejewskiej	wejście – kasa przedsiónek z szatnią przejsięcie do głównego foyer foyer z kawiarnią toalety piętro niżej	wejście – kasa foyer dolne z szatnią górne foyer z kawiarnią
Podejście przestrzenne			
Styl	secesja krakowska	art deco (w trakcie odtworzenia)	ekskluzywna i elegancka przestrzeń
Spójność	wybrana estetyka najbliższa organizacji	w trakcie remontu i przemian, aby nawiązać do historii	budynek remontowany zaraz przed otwarciem
Dźwięki	Plac Szczepański	ruchliwe aleje	spokojna okolica
Oświetlenie	białe światło podświetlane detale	ciemne wnętrza	mocne światło lustra jasne wnętrza
Podejście estetyczne			
Fasada	zabytkowy budynek	telebim reklamowy	marquee/neon
Wielkość	dwupiętrowe foyer i sala H. Modrzejewskiej	jeden poziom	dwupiętrowe foyer
Wrażenia i nastroj	patetyczny nawiązania historyczne duchowość i energia	eleganckie nieprzytłaczające	ekskluzywność elegancja
Kolorystyka	kolorystyka nacechowana stylem	stonowana kolorystyka	złoto i czerwień
Podejście symboliczne			
Formy prestiżu	elementy historyczne antyki	galeria portretowa tytułu sezonu	elementy kojarzące się z daną przestrzenią
Tożsamość	historia i szacunek do niej	zmiany	luksus

Źródło: opracowanie własne na podstawie czynników odnalezionych w publikacjach Moniki Kostery i Mary Jo Hatch.

Analiza wywiadów i zebranie obserwacji w tabeli doprowadziły do wniosku, że wybrane instytucje są od siebie całkowicie odmienne, posiadają bowiem swoje tradycje, a ich wizerunek jest z nimi spójny na tyle, na ile pozwalają im warunki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wynikiem badań są nie tylko wnioski dotyczące spojrzeń na wizerunek przestrzeni i zarządzania nią, lecz także wpływ historii na kształtowanie stylu zarządzania.

Teatr Variete jest najbardziej spójny pod względem wyglądu fizycznego, który robi pierwsze wrażenie po wejściu do budynku, jednak w tym przypadku łatwiej było przystosować budynek do wizji artystycznej Dyrektora, gdyż historia tego teatru jest krótka. Stary Teatr ma najdłuższą historię, która wpływa na odbiór poprzez skumulowaną w nim energię. Zmiany są tutaj trudne do wprowadzenia i niejednokrotnie niemożliwe. Teatr Scena STU, można powiedzieć, że mieści się pośrodku tych trzech instytucji, posiada bowiem swoją historię, jednak nie tak długą jak Stary Teatr. Teatr Scena STU stara się o nią dbać, próbując jednak wprowadzać ciągłe zmiany.

Badane teatry dbają, w podobny sposób, aby osoby w nich pracujące były schludnie ubrane, a ich kompetencje dobrane tak, by jak najlepiej mogły wypełniać obowiązki na swoich stanowiskach. Dzięki temu prestiż tych instytucji stale wzrasta.

Pomimo różnic, każdy z tych teatrów znakomicie radzi sobie zarówno z zarządzaniem, promocją, jak i doбором repertuaru ze względu na odwiedzającą ich widownię. Dzięki temu zaobserwowano różne podejścia do zarządzania, z czego wszystkie odnoszą sukces i są dobrze dobrane do miejsca oraz sytuacji.

Podsumowanie

W wyniku poczynionych obserwacji, wywiadów oraz analizy materiałów wizualnych, cel badań, w postaci zobrazowania specyfiki zarządzania przestrzenią oraz jej wpływu na tworzony przez instytucję wizerunek, został osiągnięty. Przestrzeń i styl zarządzania wybranych krakowskich teatrów ma znaczący wpływ na odbiór i wizerunek instytucji. Badane instytucje kulturalne świadomie zarządzają przestrzenią w sposób adekwatny do wizji artystycznej i spójności z wizerunkiem.

Wszystkie trzy badane instytucje teatralne swoją siedzibę posiadają w budynkach, które pierwotnie nie były przeznaczone do celów użytku publicznego – teatralnego. Borykają się więc z podobnymi problemami natury funkcjonalnej dotyczącej zarówno widzów, odwiedzających ich przestrzenie, jak i twórców tworzących w nich spektakle. Po przeanalizowaniu wywiadów nie można jednoznacznie odpowiedzieć, jak zarządzać przestrzenią, ponieważ wszystkie trzy teatry muszą zmagać się z konserwatorem zabytków oraz z własnymi uwarun-

kowaniami naznaczonymi przez historię tych miejsc. Nie ma więc jednego uniwersalnego przepisu na poprawne zarządzanie przestrzenią teatralną. Najważniejsze jest aby dopasować styl zarządzania do historii i głównej, przyświecającej wizji instytucji. Każda z nich posiada inną historię, styl zarządzania oraz grono odbiorców mających diametralnie różne od siebie potrzeby. Krzywdzące dla nich wszystkich byłoby stwierdzenie, iż są do siebie, chociażby w najmniejszym stopniu, podobne pod jakimkolwiek z tych względów.

Podczas badania można było zauważyć specyfikę zarządzania przestrzenią w instytucjach kultury, która organizowana jest na potrzeby widza, z wrażliwością na różne aspekty. Każdy z teatrów, posiadając innych dyrektorów oraz charakteryzując się swoim własnym podejściem i wizją do zarządzania, w różny sposób kładzie nacisk na elementy składowe zarządzania kulturą, definiując przestrzeń oraz jej rolę zgodnie z profilem działalności artystycznej zarządzanych instytucji. Wpływ na kreowanie przez instytucje swoich przestrzeni ma kwestia przyzwyczajenia widzów, każdy z dyrektorów instytucji kładzie nacisk na wagę nieprzeładowywania struktury fizycznej. Wprowadzanie zmian w przestrzeni wiąże się z ingerencją w odczucia widzów, nie jest więc kwestią tylko czysto finansową, lecz także działaniem konstruującym wizerunek.

Studium poruszonych przypadków ukazało, iż charakter badanych podejść do zarządzania przestrzenią różni się w zależności od instytucji. Niniejszy rozdział prezentuje szczegółną rolę związku tożsamości instytucji kultury, ducha działań artystycznych, energii sztuki, energii zespołu artystycznego oraz wizji odtwórczej. Obrazuje również osobliwość zarządzania przez krakowskie instytucje teatralne swoją przestrzenią, w szczególności uwidacznia brak jednoznacznego kanonu w podejściu do zarządzania przestrzenią. Instytucja wyznacza jego profil.

Kameralna przestrzeń Krakowskiego Teatru Scena STU wyznacza drogę zarządzania. Dyrektor mówi o *foyer* jako początku teatru, wprowadzeniu w nastrój przeżycia, mimo małej przestrzeni jest ona przemyślana, wygodna, intuicyjna. Przestrzeń ta tworzona jest poprzez połączenie tożsamości instytucji z tworzonym przez nią wizerunkiem. Narodowy Stary Teatr jest monumentalny. Budynek oraz przestrzeń *foyer* jest nośnikiem pamięci. Teatr utrzymuje pamięć przestrzeni z czasów świetności i legendarnych wydarzeń artystycznych. Rozrywkowy charakter sztuki prezentowanej w Krakowskim Teatrze Variete w połączeniu z elegancją jest od początku wizją Dyrektora. Instytucja posiada budynek dostosowany do wizji. Można zauważyć mniejszy wydźwięk utożsamiania się instytucji z kadrą zarządzającą oraz brak odniesień do ducha przestrzeni i jej tworzenia. W przypadku badanych Starego Teatru oraz Teatru STU wyłania się szczególne podejście oraz tradycja krakowskiej sceny teatralnej, wrażliwości na wszystko co instytucja przekazuje, tworząc przestrzeń pod odbiorcę i ingerując w odbiór instytucji oraz jej przestrzeni przez widza.

Nie można jednak, na podstawie przeprowadzonych wywiadów i własnych obserwacji, jednoznacznie stwierdzić czy którakolwiek z badanych instytucji mogłaby równać się z pozostałymi. Każda z osób na kierowniczych stanowiskach stara się dopasowywać swoje działania z szacunkiem do wizji, która przyświeca danej instytucji.

Foyer instytucji odgrywa rolę początku procesu, jakim jest przeżycie teatralne, mając za zadanie wprowadzenie widza w empirię teatru. Wizerunek instytucji nadbudowuje w odbiorcy poprzez imaginację istoty instytucji zakorzenionej przez lata wizji, tworząc przedtakt odbioru przez widza przestrzeni, która powinna korelować z wizerunkiem. Przestrzenie fizyczne *foyer* nie mają być więc przestrzeniami, w których widz, siadając statycznie, czeka na przeżycia artystyczne, ma być zapraszany przez instytucje od przestrzeni, w której często ze względów nie tylko funkcjonalnych nie ma możliwości spoczynku. Rolą *foyer* są interakcje w nim zachodzące, przestrzeń *foyer* jest podkładką pod spotkanie, atmosferę miejsca tworzą osoby w niej się znajdujące, a kreując wygląd *foyer* instytucja może manipulować przekazem.

Głównymi problemami, z którymi borykają się poszczególne instytucje w adaptowanych budynkach są jednak ilość miejsca oraz uwarunkowania geologiczno-architektoniczne, które nie zawsze pozwalają na wprowadzanie planowanych zmian.

Bez względu na to, czy instytucja zwraca uwagę na tworzenie przestrzeni ogólnoprzystępnej, nieangażującej, obojętnej, eleganckiej czy emanującej historią, przestrzeń *foyer* zajmuje ważną pozycję w kreowaniu wizerunku instytucji. Zaprezentowane rozważania można skonkludować, przywołując słowa Dyrektora Marka Mikosa:

Możesz nic nie dawać, ale dać siebie, swoją energię podczas spotkania. Różne są sytuacje, lecz najważniejsze jest spotkanie wobec sztuki. Przywołując tytuł książki „Udawać naprawdę” (Stuhr; 2002), my udajemy naprawdę, czyli służymy prawdzie, prawdzie sztuki, którą możemy rozumieć właśnie jako czystą sztukę, dla absolutu, albo sztukę użytkową czy teatr polityczny, ale spotkaliśmy się, żeby sztuka powiedziała nam to o świecie czego nikt inny by nam nie powiedział i nic innego by nie wyraziło i wtedy to ma sens, wtedy ma sens też foyer.

Podsumowując wnioski, przestrzeń instytucji kultury jest warta uwagi pod względem zarządzania, nie można jednak zapominać, że ściśle metodologiczne podejście do niej nie jest wystarczające z powodu jej aspektów pozamaterialnych.

Niniejszy rozdział może służyć jako podłoże do dalszych badań w obszarze zarządzania przestrzenią w danych instytucjach bądź jako przykład dla badania tego obszaru w innych instytucjach kultury, jak: teatry, filharmonie, opery czy operetki. Temat można poszerzyć o badania wpływu na odbiorców poprzez

kwestionariusze ankiet. Kolejnym obszarem, który można dodatkowo zbadać jest zarządzanie promocją oraz przestrzenią poza realnym, fizycznym obiektem instytucji. Takimi płaszczyznami mogą być:

- billboardy zewnętrzne – ich rozmieszczenie, estetyka oraz częstotliwość ich wykupowania;
- materiały promocyjne, takie jak ulotki i programy – ich estetyka, objętość, regularność ich publikacji czy tematyka;
- media społecznościowe – wizerunek w mediach, kształtowanie ich oraz podejście do tematu cyfrowej promocji;
- publikacje naukowe wydawane przez instytucję;
- rankingi produkcji, recenzje oraz wywiady publiczne na temat działań instytucji.

Pozostałym obszarem wartym zgłębienia są badania dotyczące wpływu wizerunku, historii instytucji na motywację pracy w instytucjach, dzięki czemu mógłby zostać rozwinięty obszar duchowości w instytucjach kultury.

Podsumowując, temat badań w przestrzeni oraz zarządzania nią w instytucjach kultury jest wciąż wart poszerzania. W badaniach zwrócono szczególną uwagę na znaczenie strategiczne oraz marketingowe przestrzeni, jak również jej wpływ na wizerunek i połączenie jej z historią, która objawia się m.in. w jej energii.

Bibliografia

- Derkaczew, J. (2008). *Teatr luzu i luksusu*. Wyborcza.pl Kultura. 13 września. Pozyskano z: https://wyborcza.pl/1,75410,5690453,Teatr_luzu_i_luksusu.html (18.06.2020).
- Filipp, E. (2015). Czytanie przestrzeni. W: Kostera M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Sedno.
- Hatch, M.J., (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karna, W.J. (2008). *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (1999). The anthropology of empty spaces. *Qualitative Sociology*, 22(1), 37–50.
- Kocój, E. (2019). Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw. W: E. Kocój, J. Szulborska-Lukaszewicz, A. Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. (2019). *Struktura fizyczna. Przestrzeń organizacji*. Prezentacja do wykładu Nauka o organizacji. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński. Pozyskano z: http://www.kostera.pl/documents/6_Przestrzen_1.pdf (20.05.2020).
- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Lewandowski, M. (2011). *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*. Katowice: Wydawnictwo Con Arte.

- Nierenberg, B. (2015). O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki. *Przegląd Kulturoznawczy*, 4(26), 378–384.
- Pawlicka, K. (2014). Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989. W: J. Łodziaka-Grabowska, J.W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury*. Warszawa: CeDeWu.
- Stuhr, J. (2002). *Udawać naprawdę*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Wiles, D. (2012). *Krótką historią przestrzeni teatralnych*. Przeł. Ł. Zaremba. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Michalina Krzysiek*

Zarządzanie pamięcią o artyście na przykładzie działalności Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego

Streszczenie

Celem jest zbadanie, w jaki sposób Fundacja im. Zbigniewa Wodeckiego zarządza pamięcią o artyście, zwłaszcza w kontekście organizacji Wodecki Twist Festiwal. Rozdział jest próbą uzupełnienia literatury przedmiotu w obszarze tematyki zarządzania pamięcią. Problem badawczy koncentruje się na problematyce uzyskania odpowiedzi na pytanie, co założyciele Fundacji rozumieją przez zarządzanie pamięcią, a także z jakich elementów składa się pamięć i czy można nią zarządzać. Zastosowane zostaną badania jakościowe, w tym następujące narzędzia i techniki badawcze: wywiad swobodny pogłębiony, analiza danych zastanych i autoetnografia.

Słowa kluczowe: pamięć, zarządzanie pamięcią, festiwal.

Abstract

The purpose of the chapter is to examine how the Foundation of Zbigniew Wodecki manages his history, especially during the Wodecki Twist Festiwal. An attempt is made to supplement the literature in the area of memory management. The research problem is what memory management means for the founders of the foundation and what elements the memory consists of and whether it can be managed. Qualitative research including the following research tools and techniques will be used: free in-depth interview, desk research and autoethnography.

Keywords: memory, memory management, festival.

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0003-0085-0542>; e-mail: michalina.krzysiek@student.uj.edu.pl.

Wprowadzenie

W ubiegłym roku autorka była wolontariuszką na Wodecki Twist Festiwal, pomagała przy jego organizacji i mogła przekonać się, jak bardzo osoba Zbigniewa Wodeckiego i pamięć o nim jest znacząca dla twórców, czyli dla Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego. Przywiązanie do artysty można zaobserwować wśród fanów, biorąc pod uwagę liczne inicjatywy przez nich podejmowane. Stąd też wybór tematu – zastanawia czy organizatorzy są świadomi, że ich praca to element zarządzania pamięcią.

Celem jest zbadanie, w jaki sposób zarządza się pamięcią w trakcie Wodecki Twist Festiwal, a także poprzez działalność Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego. Rozdział jest próbą uzupełnienia literatury przedmiotu w obszarze tematyki zarządzania pamięcią, ponieważ do tej pory autorka nie spotkała się z pracą, która dotyczyłaby tej tematyki w kontekście festiwalu. Zarządzanie pamięcią, definiowane przez Alicję Kędziórę jako „świadome kształtowanie oraz wzmocnienie świadomości o życiu i dokonaniach jednostki ważnej z punktu widzenia tożsamości określonej zbiorowością” (2016, s. 329) dotyczy głównie działalności rozmaitych stowarzyszeń czy fundacji oraz realizacji ich zadań polegających na prowadzeniu sympozjów, badań czy stron internetowych. Ciekawym pytaniem jest, czy festiwal może być miejscem pamięci i czy w trakcie jego trwania, jak i podczas przygotowań, pamięć to element zarządzania.

Problem badawczy obejmuje określenie, czym jest zarządzanie pamięcią dla badanych (twórców Fundacji i festiwalu) podczas Wodecki Twist Festiwal, z jakich elementów składa się pamięć oraz czy jest zarządzana. Przeprowadzane badania w postaci autoetnografii w ujęciu retrospektywnym, analizy dokumentów zastanych, a także wywiadu swobodnego pogłębionego z założycielką Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego, Katarzyną Stubbs-Wodecką, będą odpowiadały na następujące szczegółowe pytania badawcze:

- 1) w jaki sposób zarządza się pamięcią w trakcie Wodecki Twist Festiwal;
- 2) czy Wodecki Twist Festiwal spełnia funkcję „strażnika pamięci”;
- 3) czy Wodecki Twist Festiwal może być miejscem pamięci?
- 4) co dla twórców festiwalu jest najważniejsze – zarządzanie, pamięć czy artysta?

Na założenia epistemologiczne składa się paradygmat interpretatywny według Gibsona Burrella i Garetha Morgana, który traktuje o korelacjach w wieloznacznych społeczeństwach. Można dzięki niemu ukazać rzeczywistość i rozumienie tematu z perspektywy twórców festiwalu, złożoność powiązań między zarządzaniem a pamięcią, jej uregulowaniem i organizowaniem przez Fundację im. Zbigniewa Wodeckiego.

Rozdział podzielono na trzy części, gdzie pierwszy podrozdział dotyczy części teoretycznej, wyjaśniającej i precyzującej pojęcia wykorzystywane w późniejszej części. Próbując zdefiniować zarządzanie pamięcią, zweryfikowano i doprecyzo-

wano dotychczasowe ujęcie pamięci i jej zarządzania, jak również pamięci o artyście i miejsc pamięci. Drugi podrozdział opisuje założenia epistemologiczne, wyjaśniono w nim problem badawczy, określając paradygmat przedstawiono metodologię jakościową, z jakiej korzystano przy prowadzeniu badań. Natomiast trzeci – rozpoczyna się od opisu sylwetki artysty, następnie zaprezentowano Fundację imienia Zbigniewa Wodeckiego – opisano zarys jej działalności oraz scharakteryzowano Wodecki Twist Festiwal jako przykład zarządzania pamięcią.

Powołano się na funkcje pamięci; zależności między przeszłością, teraźniejszością a przyszłością; opisano twórców i odbiorców pamięci, nośników i artefaktów pamięci oraz wymieniono aspekty związane z narracją, które mają znaczący wpływ na rozumienie pamięci samej w sobie, jak i jej zarządzania i organizowania. Bowiem, jak uważa Marian Golka (2009, s. 9):

Jedną z tajemnic funkcjonowania pamięci społecznej jest relacja pomiędzy pragnieniem jej trwania i przeżywania a treściami pamięci, sposobami jej utrwalania oraz – przede wszystkim – siłą jej trwania. Pamięć rzadko istnieje dzięki własnej autonomicznej bezwładności; zazwyczaj musi być podtrzymywana, utrwalana i, jeżeli zachodzi taka konieczność, przypominana.

Wobec powyższego rozdział stanowi próbę określenia ważności pamięci o artyście dla twórców, fanów, odbiorców, ponieważ bez ich bezpośredniego zainteresowania, ów festiwal mógłby nigdy nie powstać.

1. Zarządzanie pamięcią – ujęcie teoretyczne

1.1. Zarządzanie pamięcią – próba definicji

Sprecyzowanie tak rozległego i wielowątkowego terminu, jakim jest „zarządzanie pamięcią”, należy rozpocząć od ujęcia i wyszczególnienia definicji składających się na to pojęcie. Przytaczając definicję zarządzania, zarządzania kulturą, a wreszcie zarządzania pamięcią, autorka postara się wykazać, w jaki sposób jest ono rozumiane przez rozmaitych badaczy, jak również przez nią samą. Zarządzanie to dyscyplina w ramach dziedziny nauk społecznych zakładająca

zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2001, s. 38).

Z niej wykształciło się zarządzanie kulturą, głęboko zakorzenione w kulturze – czerpiące z antropologii, animacji czy socjologii, połączone z podejściem

humanistycznym w zarządzaniu, definiowane przez Emila Orzechowskiego (2004, s. 56) jako

szukanie najlepszych narzędzi, środków i sposobów dla przeprowadzenia działań będących konsekwencją tych wyborów.

Wraz z rozwojem zarządzania w sferze kultury, pojawiały się nowe pojęcia i podejścia. Jednym z nich jest zarządzanie pamięcią, które jak uważa Alicja Kędziora

może dotyczyć wspominania, kulturowych aktów pamiętania, zapominania, uwieczniania, odwoływania się do przeszłości i projektowania przyszłości (Assmann, 2009; za: Kędziora, 2012a, s. 176–177).

W literaturze przedmiotu, można znaleźć wiele podejść i typologii samej pamięci, bowiem

nie jest jednolicie pojmowana i definiowana: jedni mówią o pamięci zbiorowej, inni o społecznej, kulturowej, bądź historycznej, jeszcze inni opowiadają się za mówieniem nie o „pamięci”, ale „pamiętaniu”, niektórzy zaś posługują się określeniem „świadomość historyczna” (Szacka, 2006, s. 18).

Zważywszy na wielowątkowość przeszłości – czegoś co już minęło, pamięć o niej podzielono na kilka rodzajów, wyróżniono również zarządzanie pamięcią o artyście, rozumianym jako

świadome kształtowanie oraz wzmocnienie świadomości o życiu i dokonaniach jednostki ważnej z punktu widzenia tożsamości określonej zbiorowości (Kędziora, 2016, s. 329).

Dotychczas tematyka zarządzania pamięcią w znacznej mierze dotyczyła II wojny światowej, budowania tożsamości oraz rozmaitych konfliktów. Bezpośrednio z zarządzaniem pamięcią związane są

instytucjonalne miejsca pamięci (...) muzea, archiwa, ale też książki, galerie, artykuły naukowe. Ale nie tylko, instytucjonalizacja obejmuje również obiekty naturalne, nad którymi opiekę obejmuje instytucja: miejsca bitew, domy biograficzne, szlaki kulturowe (Kędziora, 2012, s. 107).

Poza tym, jak zwraca uwagę Barbara Szacka (2006, s. 64),

formą przekazu pamięci są też różne działania upamiętniające – uroczyste obchody najróżniejszych rocznic, wmurowywanie tablic pamiątkowych, stawianie pomników.

Różnorodność i wielowątkowość zarządzania pamięcią powoduje stopniowy wzrost zainteresowania tą tematyką. Badania prowadzone przez naukowców

dotyczące wpływu minionych wydarzeń na teraźniejszość czy opisywanie rzeczywistości z uwzględnieniem przeszłości stają się istotnym i niezmiernie ważnym procesem.

1.2. Zarządzanie pamięcią w kontekście pamięci o artyście

Celem zarządzania pamięcią o artyście jest wpisanie go w szerszy kontekst kulturowy, a Alicja Kędziora uważa, że

(...) to wiele inicjatyw spontanicznych, głównie będących rezultatem działań organizacji pozarządowych, instytucji samorządowych czy grup niezrzeszonych (2016, s. 330); „(...) będące procesem obejmującym długofalowe działania mające na celu zapoznanie członków danej społeczności z życiem i twórczością wybitnej postaci oraz utrwaleniem wiedzy o niej w powszechnej świadomości za pomocą całkowitego i efektywnego administrowania formami upamiętniania (...) (2013, s. 103).

W związku z tym fundacje pielęgnujące pamięć „czynią to dla zapewnienia realizacji założonych celów, zadań i funkcji” (Bolesta-Kukułka, 1996, s. 45), za pomocą działań polegających na prowadzeniu sympozjów, badań czy stron internetowych.

Jednak działalność organizacji nie musi ograniczać się jedynie do pracy naukowej, upowszechnianie twórczości, przekazywanie kolejnym pokoleniom dziedzictwa, jakie pozostawił po sobie artysta, może bowiem przybierać formy aktywizujące otoczenie. Tym samym to rodzaj działań realizowanych przez twórców dążących do upamiętnienia

(...) obejmujących planowanie zadań, podejmowanie decyzji służących najlepiej danemu zamysłowi, organizowanie i kierowanie zainicjowanymi w tym celu działaniami, a także kontrolowanie ich przebiegu (Kędziora, 2012, s. 109).

Twórcy fundacji i stowarzyszeń, wybierając formy upamiętniania i zaktywizowania społeczeństwa, przyczyniają się do edukowania swoich odbiorców, tym samym zarządzając pamięcią o artyście.

1.3. Miejsce pamięci w zarządzaniu pamięcią o artyście

Czerpiąc inspirację z Garetha Morgana, który w „Obrazach organizacji” zaprezentował rozmaite, często nieoczywiste i nowatorskie podejście do sposobu rozumienia i traktowania organizacji, festiwal jest rozumiany przez autorkę jako pewien rodzaj przestrzeni, która ma swoje struktury, miejsca, otoczenie, styl kierowania i sposoby zarządzania. Jak zauważa Kornelia Kończal (2009, s. 215)

(Chodzi zatem o miejsce – K.K.) jako metaforę, jako topos w dosłownym tego słowa znaczeniu. Miejsce nie jest przy tym postrzegane jako skończona całość; wręcz przeciw-

nie: stanowi ono element realnej, społecznej, politycznej, kulturowej lub wyobrażonej przestrzeni.

Przestrzeń, jaką tworzy Fundacja im. Zbigniewa Wodeckiego w trakcie trwania festiwalu, opiera się na

[...] pamięci zbiorowej jako zbioru wyobrażeń członków zbiorowości o jej przeszłości, o zaludniających ją postaciach i minionych wydarzeniach, jakie w niej zaszły, a także sposobów ich upamiętniania i przekazywania o nich wiedzy uważanej za obowiązkowe wyposażenie członka tej zbiorowości. Inaczej mówiąc jako wszystkich świadomych odniesień do przeszłości, które występują w bieżącym życiu zbiorowym (Szacka, 2006, s. 18).

Wszystkie omówione definicje odwołują się do kontekstualności rzeczywistości, na które składają się normy, artefakty i rozmaite formy, jakie w sposób zorganizowany są ustrukturyzowane w ramy festiwalu i zarządzane przez jego twórców. Marian Golka (2009, s. 32) twierdzi, że

Cała pamięć społeczna ma mieszany charakter instytucjonalno-kulturowy i nie sposób precyzyjnie oddzielić od siebie tych aspektów.

Natomiast Piotr Tadeusz Kwiatkowski (2008, s. 198) precyzuje

jednak oprócz zbiegu przypadków ważną rolę w podtrzymywaniu i funkcjonowaniu wiedzy o przeszłości odgrywa instytucjonalizacja rodzinnej pamięci.

Wobec powyższego niezmiernie istotnym jest fakt, że rodzina Zbigniewa Wodeckiego założyła fundację jego imienia oraz prowadzi działalność mającą na celu rozpowszechnienie twórczości artysty, promocję kultury, jak również wspieranie młodych artystów. Jak podkreśla Marian Golka, „pamięć społeczna tkwi w kulturze, zaś kultura jest przejawem pamięci społecznej lub – przynajmniej – może pełnić funkcje tej pamięci” (2009, s. 72).

Odwołując się do funkcji pamięci społecznej, jakie opisał Marian Golka (2009, s. 17), w tym m.in. przekazywania wiedzy dotyczącej przeszłości, jak również wzorów zachowań ważnych z punktu widzenia losów grupy, Wodecki Twist Festiwal odbywa się w Krakowie, w najpiękniejszych salach, m.in. w Teatrze im. Juliusza Słowackiego czy Filharmonii Krakowskiej im. Karola Szymanowskiego, gdzie widownia miała okazję usłyszeć i zobaczyć występy Zbigniewa Wodeckiego. Zróżnicowana oferta jest w stanie odpowiedzieć na potrzeby widzów, tym samym przybliżając im twórczość artysty.

Marian Golka twierdzi, że „Pamięć społeczna nie istnieje bez komunikowania, niezależnie od tego, jak różne są jego środki: mowa, pismo, budowla, fotografia czy film” (2009, s. 72). Obecnie w dobie komputeryzacji i informatyzacji możemy zaobserwować zjawisko wizualizacji kultury, określane przez

Andrzeja Szpocińskiego jako „(...) coraz bardziej dominującą rolą różnego rodzaju obrazów w komunikacji międzyludzkiej” (2009, s. 227). Podobnie jest podczas koncertów, kiedy to mamy możliwość usłyszeć głos Wodeckiego czy zobaczyć nagrania, co sprawia wrażenie jego obecności. Wszystko to związane jest z aspektami pamięci, które zdefiniował Marian Golka – po pierwsze jako zmysłowe uprzytomnianie sobie czegoś, po drugie jako konstruowanie świadomości w danym momencie i po trzecie jako przypominanie, na które składają się minione doświadczenia (2009, s. 22). Według Andrzeja Szpocińskiego „Wizualizacja wchodzi w już zagospodarowaną przestrzeń kulturową i transformuje ją, wprowadzając nowe sposoby odnoszenia się do przeszłości, obok ciągle żywych form dawnych” (2009, s. 232).

Zarządzając pamięcią o artyście, należy pamiętać o wielu aspektach: funkcjach, artefaktach i formach pamięci. Prowadzenie działalności powinno zawierać możliwość realizacji celów. W dobie mediatyzacji – reprezentacji mediów w doświadczaniu rzeczywistości

wzrastająca rola przedstawień ikonicznych, zapośredniczenie przekazu przeszłości w mass mediach oraz rozwój technik komunikacji, przyczyniają się do zwiększenia palety możliwości nośników pamięci (Korzeniewski, 2007, s. 6).

Odpowiednio wykorzystane funkcje zarządzania mogą przyczynić się do budowania świadomości dotyczącej zależności między przeszłością, teraźniejszością a przyszłością.

2. Założenia metodologiczne badań

2.1. Przedmiot i cel badań

Celem jest zbadanie, w jaki sposób zarządza się pamięcią w trakcie Wodecki Twist Festiwal, a także poprzez działalność Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego. Rozdział stanowi próbę uzupełnienia literatury z zakresu zarządzania pamięcią, ponieważ tematyka ta nie była do tej pory podejmowana w odniesieniu do festiwalu. Zarządzanie pamięcią, zwłaszcza o artyście odnosi się do działalności organizacji pozarządowych, które poprzez realizację swoich celów statutowych, tworzą strony internetowe, przeprowadzają rozmaite sympozja i badania. Pytania jakie warto postawić to, czy festiwal może być miejscem pamięci i czy w trakcie jego trwania, jak i podczas przygotowań, pamięć to element zarządzania. Przedmiotem badania jest Wodecki Twist Festiwal oraz świadomość twórców przejawiająca się w ich stosunku do zarządzania pamięcią na festiwalu. Za pomocą wywiadu swobodnego pogłębionego, przeprowadzonego z Katarzyną Stubbs-Wodecką, jedną z założycielek Fundacji, autorka

dowiedziała się o motywacjach, które przyczyniły się do rozpoczęcia działalności Fundacji im. Zbigniewa Wodeckiego oraz Wodecki Twist Festiwal.

2.2. Problem badawczy oraz pytania badawcze

Problem badawczy obejmuje określenie, czym jest zarządzanie pamięcią dla badanych (przedstawiciel Fundacji – Katarzyna Stubbs-Wodecka) podczas Wodecki Twist Festiwal, a także poprzez działalność Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego, z jakich elementów składa się pamięć oraz czy jest zarządzana. Przeprowadzone badania miały na celu sprawdzenie szczegółowych pytań badawczych, do których należą: w jaki sposób zarządza się pamięcią w trakcie Wodecki Twist Festiwal; czy Wodecki Twist Festiwal spełnia funkcję „strażnika pamięci”; czy Wodecki Twist Festiwal może być miejscem pamięci; co dla twórców festiwalu jest najważniejsze – zarządzanie, pamięć czy artysta? Rozdział stanowi próbę przeanalizowania treści, odpowiedzi na pytania i wykazania, w jaki sposób zgromadzone badania uzupełniają lukę w istniejącej teorii.

2.3. Paradygmat

Uznając znaczenie złożość epistemologicznych w badaniach jakościowych, zdecydowano się na wybór paradygmatu interpretatywnego według Gibsona Burrella i Garetha Morgana, który odnosząc się do struktur społecznych, w znacznym stopniu podkreśla wielowarstwowość znaczeń wynikających z różnic międzyludzkich. Wpisuje się on w wymiar subiektywno-objektywny, w którym podejście subiektywistyczne uwypukla osobiste doświadczenia w kreowaniu rzeczywistości. Zdaniem Bartosza Sławeckiego (2012, s. 78)

Perspektywa ta jest zorientowana na zrozumienie rzeczywistości w takiej postaci, w jakiej jawi się jej uczestnikom (aktorom społecznym). Poszukuje wyjaśnień odwołując się do świadomości, doświadczeń, przekonań i wyobrażeń ludzi, którzy stale konstruują i dekonstruują swoje działania.

Dzięki przyjęciu takiej perspektywy badawczej, powstaje możliwość ukazania rzeczywistości i rozumienia tematu z perspektywy twórców festiwalu, jak również złożoności powiązań między zarządzaniem a pamięcią, jej uregulowaniem i organizowaniem przez Fundację im. Zbigniewa Wodeckiego, w paradygmacie interpretatywnym można bowiem, a wręcz należy odwoływać się do relacji, emocji i kultury, jakie w swojej wielopłaszczyznowości tworzą organizacje.

2.4. Metody, techniki i narzędzia badawcze

Przyjmując paradygmat interpretatywny, sięgnięto po metodologię jakościową, za pomocą której złożone zjawisko pamięci i jego zarządzania może zostać przedstawione w wyczerpujący sposób. Zasadniczym badaniem było przeprowadzenie wywiadu swobodnego pogłębionego z Katarzyną Stubbs-Wodecką, będącą Dyrektorem Wodecki Twist Festiwal, a także głównym Prezesem Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego. Rozmowa odbyła się 25 marca 2020 roku i trwała pół godziny. W trakcie wywiadu uzyskano odpowiedzi na pytania dotyczące zarządzania pamięcią – w jaki sposób jest ono rozumiane przez rozmówczynię, poruszono kwestię miejsc pamięci, realizację celów, misji, a także wizji. Dzięki możliwości nagrania rozmowy, przeprowadzono transkrypcję, aby w dalszej części cytować przedstawiciela organizacji. Wywiad poddano kodowaniu i kategoryzacji, albowiem poruszana tematyka dotyczyła trzech kwestii: zarządzania, doboru miejsca i repertuaru, a także zarządzania pamięcią. Po zadaniu dziewięciu pytań otwartych, otrzymano odpowiedzi, z których wyszczególniono następujące kategorie: zarządzanie pamięcią o artyście, sylwetka, edukacja, miejsce, pamięć społeczna.

Przedstawiając możliwości studium przypadku, Robert K. Yin odwołuje się do historii, która jest preferowaną metodą, kiedy nie ma możliwości dostępu do badanego terenu lub kontroli (Yin, 2009, s. 11). Z tego względu jako drugą metodę badawczą przyjęto autoetnografię w ujęciu retrospektywnym, ponieważ tegoroczna edycja Wodecki Twist Festiwal, ze względu na pandemię, została przełożona na 2021 rok, odniesienia będą sięgały do obserwacji z II edycji z 2019 roku. Podobną metodą posłużył się Bogusław Nierenberg (2020) w swoim artykule „Z doświadczeń NSZZ Solidarność na Opolszczyźnie 1980–1981. Trzy studia przypadku w ujęciu medialnym”, gdzie wspominając swoje doświadczenie z lat 80. XX wieku w pracy w radiu, używa autoetnografii w ujęciu retrospektywnym jako jednej z metod badawczych, przedstawiając swój punkt widzenia na tamte wydarzenia. Jak pisze Michał Zawadzki (2015, s. 61)

Podstawową cechą tej metody jest osobista, pisana z poziomu pierwszej osoby narracja, za pomocą której badacz komunikuje osobiste przeżycia związane z interakcją z danym kontekstem społeczno-kulturowym.

Dokonując triangulacji technik i narzędzi badawczych, poza wyżej wymienionymi, dokonano również analizy dokumentów zastanych, w postaci postów zamieszczanych na fanpage na Facebooku Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego, jak również na jej stronie internetowej.

3. Fundacja imienia Zbigniewa Wodeckiego – prezentacja wyników badań

W podrozdziale przedstawiono materiał empiryczny, jaki udało się zgromadzić. Za jego pomocą scharakteryzowano działalność Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego i organizację Wodecki Twist Festiwal. Prezentację rozpocznie krótka charakterystyka sylwetki Zbigniewa Wodeckiego, następnie opis działalności, misji i wizji, będących elementami składowymi Fundacji oraz festiwalu stworzonego przez założycieli instytucji. Wykorzystując autoetnografię w ujęciu retrospektywnym oraz wywiad przeprowadzony z Katarzyną Stubbs-Wodecką (Prezes Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego), wyszczególniono następujące kategorie: sylwetka, edukacja, miejsce, pamięć społeczna oraz zarządzanie pamięcią o artyście, za pomocą których przedstawiono zebrany materiał.

3.1. Sylwetka artysty

Na wskroś krakowski twórca, od samych początków związany z największymi scenami i nazwiskami polskiej piosenki – zaczynając od współpracy z Markiem Grechutą i Teatrem Anawa czy występując z Ewą Demarczyk, uplasował swoją mocną pozycję na rynku muzycznym. Multiinstrumentalista, który do perfekcji opanował grę na skrzypcach, trąbce i fortepianie. Poza twórczością i wykonywaniem muzyki popularnej, pisał oratoria i muzykę teatralną, a w ostatnich latach swojego życia wrócił ze zdwojoną siłą z grupą Mitch & Mitch, wydając w 2015 roku płytę sprzed 40 lat, czyli „1976: A Space Odyssey”. Zyskując sympatię młodego pokolenia, tzw. Alternatywy, pokazał, że nie powiedział jeszcze ostatniego słowa. Śpiewający muzyk, wchodził w rozmaite projekty kulturalne, często odbiegające od jego artystycznego emplotu. Jak określiła Katarzyna Stubbs-Wodecka:

My tu mówimy o ikonie muzyki polskiej, która reprezentowała cztery dekady polskiej muzyki.

3.2. Działalność, misja, wizja

Fundacja imienia Zbigniewa Wodeckiego została powołana w 2017 roku, a jej siedzibą jest Kraków. W skład zarządu Fundacji wchodzi Katarzyna Stubbs-Wodecka (Prezes), Joanna Wodecka, Paweł Wodecki i Krystyna Wodecka, jak mówi Prezes:

stworzyliśmy fundację rodzinną, w radzie fundacji są wszyscy spadkobiercy Zbigniewa Wodeckiego, czyli żona i trójka dzieci.

„Cele statutowe to działalność edukacyjna, wspieranie młodych talentów oraz twórcza i kreatywna opieka nad spuścizną kompozytorsko-wokalną artysty” (<http://www.wodecki.pl/fundacja.html>), poza tym można natomiast wyszczególnić:

- „Organizowanie i wspieranie przedsięwzięć z zakresu nauki, szkolnictwa wyższego, edukacji, oświaty i wychowania w obszarze szeroko rozumianej muzyki oraz twórczości artystycznej i audiowizualnej.
- Utworzenie i dysponowanie funduszem nagród oraz przyznawanie nagrody im. Zbigniewa Wodeckiego.
- Popularyzacja wiedzy o muzyce, sztuce i kulturze współczesnej” (<http://www.krs-online.com.pl/msig-5319-313422.html>).

Aby osiągnąć zamierzone cele, mówi Prezes:

wydajemy muzykę, płyty, archiwizujemy teksty, tworzymy antologie muzyczne, opracowujemy materiały telewizyjne i archiwalne, z których powstaną filmy prodokumentalne czy też różnego rodzaju wystawy multimedialne.

Fundacja od początku istnienia bardzo pręźnie udziela się na Facebooku, gdzie na fanpage poświęconym swojej działalności udostępnia i promuje liczne inicjatywy i projekty, w jakich bierze udział. Wśród nich warto wymienić wydanie płyt: „Wodecki Sny podróżnika”, która zawiera 12 utworów nagranych przez Zbigniewa Wodeckiego w latach 70. z Orkiestrą Rozrywkową PRITV z Katowic oraz „Dobrze, że jesteś”, składającej się z kompozycji skrzypka, częściowych wokaliz, jakie uzupełniono o teksty Jacka Cygana, zaśpiewane przez przyjaciół muzyka. Z inicjatywy Fundacji na krakowskich plantach powstał skwer im. Zbigniewa Wodeckiego, imię artysty przyjęła również Niepubliczna Szkoła Podstawowa w Węgrowie, natomiast szkolny festiwal jego imienia w Szkole Podstawowej w Piorunce ewoluował do międzyszkolnego festiwalu pod patronatem muzyka.

Wszystkie powyższe działania jasno pokazują, że Fundacja zajmuje się zarządzaniem: planuje swoją działalność, podejmując decyzje, poprzez organizowanie, aż do kierowania; korzystając ze swoich zasobów ludzkich, finansowych, rzeczowych i informacyjnych, dąży do osiągnięcia statutowych celów.

3.3. Wywiad i autoetnografia w ujęciu retrospektywnym podczas II edycji Wodecki Twist Festiwal jako źródło wiedzy

Podczas połączenia z Dyrektorem Wodecki Twist Festiwal poruszone zostały zasadnicze kwestie dla Fundacji, jak i jednego z jej narzędzi, czyli właśnie festiwalu. Z wywiadu wyszczególniono następujące kategorie: sylwetka, edukacja, miejsce, pamięć społeczna, zarządzanie pamięcią o artyście. Opowiadająca

o działalności Fundacji oraz realizacji celów Katarzyna Stubbs-Wodecka, na początku określiła, czym jest dla niej zarządzanie pamięcią:

Przede wszystkim chodzi o to, żeby dziedzictwo, które pozostaje po artyście i z reguły jest ogromne i do tego związane z wieloma obszarami, np. prawa autorskiego, prawa materialnego, wykonawczego, wizerunkowego, było pod opieką i w rękach osób, które mają po pierwsze kompetencje, a po drugie jakiegokolwiek prawo do zarządzania takimi wartościami.

Po wyjaśnieniu pojęć podstawowych, autorka przeszła do istoty samego zarządzania pamięcią o artyście, tym samym waloryzacji procesów zachodzących w podejmowaniu decyzji. Na pytanie dotyczące tego, co jest w nim najważniejsze – zarządzanie, pamięć czy artysta, otrzymała jasną odpowiedź rozmówczynie:

Oczywiście, że sam artysta, bo cała sensowność tworzenia działań, fundacji i narzędzi powstaje tylko i wyłącznie po to, żeby ten artysta wciąż funkcjonował w świecie swojej twórczości, jak i życiu codziennym. (...) Taka fundacja, której patronem głównym, clou i najważniejszą istotą jest sam artysta, pozwala na pokazanie całej historii wokół niego.

Odzwierciedleniem tych słów są liczne inicjatywy podejmowane przez samą Fundację, ale również oddolne – wynikające z potrzeb i uczuć poszczególnych osób, niezwiązanych z instytucją. Przykładem tego, mogą być murale przedstawiające postać muzyka, stworzone m.in. w Krakowie – czyli rodzinnym mieście skrzypka czy Chałupach – nadmorskiej miejscowości, o której artysta śpiewał. Tego typu przedsięwzięcia wskazują, że działalność Fundacji spełnia swoje cele, w tym jeden z ważniejszych, czyli ocalenie od zapomnienia. Bezpośrednio związane jest to z pamięcią społeczną, definiowaną już wcześniej, związaną z dziełami kultury, co dobrze oddają słowa interlokutorki:

Czyli nie tylko pamięć, ale też odnawianie, remasteringi, wynajdywanie różnych obszarów i etapów twórczości, tak żeby te nowe pokolenia również zarazić muzyką i postacią, która wniosła wiele do kultury polskiej, a jednym z podstawowych naszych celów jest, żeby w tej kulturze polskiej, jak najmocniej pozostała.

Poruszając kwestie edukacyjne, wynikające ze statutu Fundacji, łącząc je z sylwetką artysty oraz pamięcią społeczną, Dyrektor, opowiadając o działalności, stwierdziła, że:

To normalne zadania i zarządzanie, czyli nie tylko skupianie twórczości, ale też jej odnawianie, wydawanie, reedycje, produkowanie, to bardzo konkretna działalność plus działalność edukacyjna. Jak już mamy takiego patrona, to okazuje się, że jest on postacią na tyle ciekawą dla świata, że zgłaszają się do nas do Fundacji szkoły i przedszkola, którym nadawane jest imię Zbigniewa Wodeckiego, miejsca w Krakowie i różnych miastach również imienia tego artysty.

Istotność tworzenia instytucji pozwalającej na skupieniu się na jednej osobie, zaprezentowaniu postaci scharakteryzowała rozmówczyni w jednym zdaniu:

Taka Fundacja, której patronem głównym, clou i najważniejszą istotą jest sam artysta, pozwala na pokazanie całej historii wokół niego.

Zdecydowanie dużą część wywiadu zajęła rozmowa o miejscu, doborze instytucji, z jakimi Fundacja współpracuje, tworząc Wodecki Twist Festiwal, jak również o ich istotności dla kontekstu całego przedsięwzięcia. Na pytanie, czy festiwal może być miejscem pamięci Katarzyna Stubbs-Wodecka odpowiedziała:

Myślę, że w bardziej wirtualnym obszarze tak, dlatego, że gdyby szerzej na to spojrzeć, to Festiwal, który powstał w Krakowie, czyli rodzinnym mieście artysty, to jest namacalny rodzaj bytu, bo Zbigniew Wodecki tymi ulicami chodził, mieszkał i grał, natomiast w tym obszarze wirtualnym jest to miejsce pamięci, bo zjeżdża się do nas z całej Polski ogromnie dużo ludzi, którzy przyjeżdżają specjalnie po to, żeby tej muzyki posłuchać, czyli tą pamięć kultywować. (...) Nieco bardziej materialnym miejscem pamięci będzie sama Fundacja, gdzie w tej chwili pracujemy nad lokalizacją, która będzie dostępna dla każdego człowieka, każdy będzie mógł zobaczyć instrumenty, partytury, kasety, płyty, zdjęcia, a nawet filmy, więc to na pewno będzie dosłowne miejsce pamięci. Na Plantach w Krakowie powstanie skwer im. Zbigniewa Wodeckiego, gdzie będzie można przyjść, posiedzieć i poczuć się bardziej refleksyjnie.

Autorka odnosi wrażenie, że ta refleksyjność poniekąd określa Wodecki Twist Festiwal, jako miejsce, będące rodzajem bytu opisywanego przez Prezes:

(...) gdzie przypominamy sobie wszyscy, dlaczego, kim był, co grał, co śpiewał, dlaczego ludzie go kochają i przede wszystkim pokazuje, że to ma sens, że tworzenie fundacji i opieka nad twórczością ma sens i wtedy ta twórczość nigdy nie znika i nie jest chowana do szuflady.

Po określeniu czym jest zarządzanie pamięcią, w jaki sposób rozumiane jest miejsce, opowieści o licznych zadaniach i celach realizowanych poprzez działalność Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego, założycielka wyjaśniła, czym jest dla niej zarządzanie pamięcią o artyście, uważa bowiem, że:

(...) to nie tylko kolekcjonowanie i archiwizowanie materiałów, to jest również pokazywanie ich światu, my takich narzędzi mamy więcej, ponieważ oprócz tego, że stworzyliśmy festiwal muzyczny, który to dziedzictwo pielęgnuje i upowszechnia, który pozwala na opiekę w ramach pamięci nad twórczością, to jeszcze mamy narzędzi dużo więcej.

Poza wymienionymi przez Katarzynę Stubbs-Wodecką projektami, w które angażuje się Fundacja, warto wymienić obejmowanie patronatem konkursów i koncertów, poświęconych twórczości Zbigniewa Wodeckiego, wykorzystywa-

nie fotografii artysty do tworzenia wystaw fotograficznych, chociażby wernisaż Marty Wojtal, który odbył się we wrześniu 2019 roku. Ponadto niebagatelną więź i przywiązanie przyjaciół okazali Włodzimierz Korcz i Monika Partyk, którzy stworzyli piosenkę „Żal niebieski” wykonywaną przez Alicję Majewską, gdzie śpiewa:

*A w nas cisza po tych skrzypcach, po tej trąbce
Po tym głosie jak złożony wrześniem las.*

Hołd złożony piosenką, czyli w najważniejszy sposób, w jaki artyści mogą podziękować artyście, stał się niezmiernie ważnym głosem, będącym wyrazem upamiętnienia i artefaktem pamięci, ponieważ one przejawiają się również w nośnikach pamięci, jakimi są teksty piosenek. Druga edycja Wodecki Twist Festiwal odbywała się w Krakowie od 7 do 9 czerwca 2019 roku. W ciągu kilku dni autorka miała okazję być wolontariuszem odpowiedzialnym za wiele zadań w kilku miejscach, dlatego mogła obserwować zarządzanie zarówno wolontariatem, jak i poszczególnymi inicjatywami tworzącymi całe wydarzenie. Jak na każdym tego typu przedsięwzięciu, pęd, bieg i nadmiar obowiązków nagle ustępowały w momencie, w którym rozbrzmiewała muzyka i zaczynał się koncert. Wówczas obecne było przekonanie, że każda osoba na widowni odczuwała potrzebę przeżycia właśnie takiego rodzaju obecności. Jak bowiem określił Alon Confino „Dana pamięć jest ujęta w ramach kultury, którą tworzą wspólne praktyki i reprezentacje”¹ (1997, s. 1399). Za pomocą nagrań przedstawiających sylwetkę i głos Zbigniewa Wodeckiego wyświetlanych w trakcie koncertu wytworzono wrażenie obecności artysty na festiwalu – uczucie, że wspominając i opowiadając o kimś nieobecnym, nadal trwa się w przekonaniu, że to człowiek i twórczość, którzy nigdy nie odejdą. Kolejną znamioną kwestią była tematyka rozważań, jakie wówczas autorka odbywała z ludźmi współtworzącymi lub uczestniczącymi w festiwalu. Podziwiano skrzypka, a w rozmowach nigdy nie jawił się jako ktoś, kto odszedł. Przejmujący rodzaj obecności i pamiętania zorganizowanego stał się przyczyną powstania niniejszej publikacji.

3.4. Wodecki Twist Festiwal jako przykład zarządzania pamięcią

Wymieniając wszelkie przedsięwzięcia, w jakie zaangażowana jest Fundacja im. Zbigniewa Wodeckiego, nie sposób nie zgodzić się ze zdaniem Dyrektora, która uważa

Festiwal jako jedno z narzędzi, dzięki któremu tę pamięć możemy kultywować.

¹ Tłumaczenie własne. Tekst oryginalny: *A given memory is subsumed within a culture that is constituted by common practices and representations* (Confino, 1997, s. 1399).

W ciągu kilku dni zmienia się w miejsce, gdzie każda z grup wiekowych ma okazję poznać twórczość artysty. Część koncertów jest niebiletowana, a wstęp wolny, co przekłada się na dużą dostępność dla widzów, tym samym możliwość dotarcia do szerszej publiczności, co komentuje Katarzyna Stubbs-Wodecka:

Chcemy dotrzeć do jak najszerzej grupy ludzi, co jest trochę filozofią mojego taty, bo on grał dla wszystkich – w filharmoniach, na wielkich scenach, ale też w małych ośrodkach kultury, jeździł na koncerty plenerowe nawet do niezwykle małych miejscowości, ponieważ uwielbiał grać i być z ludźmi. Dlatego postanowiliśmy, hołdując trochę tej filozofii, te koncerty mają sens, jak nie będą tak jednoznacznie biletowane i zamknięte w jednej przestrzeni, ale jak będziemy mieli szansę dotrzeć do mieszkańców Krakowa, właściwie do wszystkich, dlatego część koncertów jest niebiletowanych, to dzięki miastu, które również współrealizuje z nami ten projekt.

Pewien rodzaj zmiany pokolenia, tym samym kształtowania gustu muzycznego u młodzieży jest możliwością dla festiwalu. Prezentując muzykę popularną na najwyższym poziomie w wykonaniu młodych wokalistów, twórcy stwarzają możliwość dotarcia do grup, pozornie niedostępnych. Tytułowy twist, polegający na wymianie stylów muzycznych, pokoleń i miejsc, opisywany przez Prezes:

Twist dlatego, że jak się okazało, cztery dekady muzyki, czyli muzyka, którą grał tata to była muzyka klasyczna, jazz, muzyka estradowa, ale również muzyka teatralna i oratoryjna, już tutaj widać tę różnorodność.

Bogactwo spuścizny pozostawionej przez wokalistę daje możliwość do kreowania rzeczywistości. Tym samym najważniejszą funkcją pamięci, spełnianą przez organizację festiwalu jest przekazywanie wiedzy dotyczącej przeszłości, pamięć społeczna opiera się bowiem na komunikowaniu. Festiwal przybiera tym samym formę zinstytucjonalizowanego nośnika pamięci, w którym zbiorowość i jej świadomość odgrywają kluczową rolę. Z tego względu poza koncertami przedsięwzięcie oferuje panele i spotkania wzbogacające wiedzę.

Podsumowanie

Zebrany materiał badawczy umożliwił weryfikację problemu badawczego oraz odpowiedź na szczegółowe pytania badawcze. Zarządzanie pamięcią w trakcie Wodecki Twist Festiwal opiera się na wytworzeniu miejsca, przestrzeni, w której pamięć o artyście jest najważniejszym elementem tworzącym. Koncerty, warsztaty i spotkania mają na celu przypomnienie o artyście, prezentację jego twórczości, jak i samej sylwetki. Po własnych doświadczeniach i odczuciach wynikających z wolontariatu na drugiej edycji festiwalu, jak również po rozmowie z Katarzyną Stubbs-Wodecką autorka może jasno stwierdzić, że to

artysta i dziedzictwo, jakie po sobie pozostawił, jest najważniejsze dla twórców zarówno Fundacji, jak i Wodecki Twist Festiwal.

Założone cele zostały osiągnięte poprzez weryfikację problemu badawczego, na który składało się scharakteryzowanie elementów tworzących pamięć oraz istoty jej zarządzania podczas Wodecki Twist Festiwal. Grażyna Gajewska zakłada aktywizację przeszłości w teraźniejszości i organizację nowych sposobów na implementację jej w rzeczywistość (2003, s. 165). Nawiązanie kontaktu z przeszłością poprzez nośniki i artefakty prowadzi do aktów pamiętania. Powołując się na wyszczególnione przez Mariana Golkę funkcje pamięci społecznej zakładające przekazywanie wiedzy o minionych wydarzeniach czy wzorów zachowań (2009, s. 17), w połączeniu z funkcjami zarządzania, czyli planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem i kontrolowaniem, tworzą zarządzanie pamięcią.

Zdaniem autorki, Fundacja imienia Zbigniewa Wodeckiego może uzupełniać już scharakteryzowane przez Alicję Kędziorek zagadnienia instytucjonalnych miejsc pamięci, a za główną formę przekazu pamięci opisywaną przez Barbarę Szacką można traktować Wodecki Twist Festiwal. Jest przekonana, że przedstawione informacje i własne obserwacje dotyczące opisywanej Fundacji wzbogacają wiedzę z zakresu zarządzania pamięcią. Zmierzenie się z tym fragmentem otaczającego świata utwierdza autorkę w przekonaniu, że warto badać wszystko, co wiąże się z pamięcią, ponieważ jest ona twórcą teraźniejszości i przyszłości. Podczas wywiadu Katarzyna Stubbs-Wodecka podkreśliła, że:

Taka Fundacja, jak nasza musi być w bardzo ścisłym kontakcie z wieloma instytucjami kultury, instytucjami odpowiedzialnymi za prawa autorskie, prawa materialne i osobiste, z ZAiKS-em, z SAP-em, z firmami fonograficznymi, w których ta twórczość jest, dlatego, że producentami nie są artyści, tylko firmy fonograficzne lub producenci i to oni są po części właścicielami praw do całej twórczości.

Z tego wynika wielotorowość zadań, z jakimi mierzy się instytucja zajmująca się kultywowaniem pamięci. Poza edukacją, przedstawianiem sylwetki artysty czy wydawaniem płyt i książek, Fundacja imienia Zbigniewa Wodeckiego, chcąc zarządzać pamięcią, zmaga się z wieloma ograniczeniami wynikającymi ze skomplikowanej sytuacji prawnej kompozycji, piosenek czy teledysków, zrealizowanych na przestrzeni lat przez muzyka.

Zważywszy na sytuację epidemiologiczną i pandemię ograniczono zakres procesu badawczego, ponieważ zabrakło możliwości zrealizowania wywiadu z większą liczbą twórców i organizatorów Wodecki Twist Festiwal. Dlatego też przeprowadzono wywiad telefoniczny z jedną z przedstawicieli – Katarzyną Stubbs-Wodecką oraz użyto autoetnografii w ujęciu retrospektywnym, nadal bowiem w pamięci autorki wspomnienia z koncertów mających miejsce na drugiej edycji Wodecki Twist Festiwal są bardzo żywe.

Mimo dużej liczby prac, artykułów i publikacji naukowych dotyczących pamięci, temat wciąż pozostaje niewyczerpany i skłania do dalszych poszukiwań. Zaproponowany przez autorkę kierunek badań, dotyczący zarządzania pamięcią na festiwalu muzycznym, to kolejny krok dla rozważań o pamięci i przeszłości tworzących teraźniejszość. Ze względu na mnogość festiwali i fundacji działających w celu kultywowania pamięci o wybitnej osobie, zaprojektowane badania mogą poszerzyć istniejącą już teorię i zmotywować innych do przeprowadzenia analiz innych instytucji.

Bibliografia

- Bolesta-Kukułka, B. (1996). Świat organizacji. W: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Confino, A. (1997). Collective Memory and Cultural History: Problems of Method. *The American Historical Review*, 102(5), 1386–1403. Pozyskano z: https://www.academia.edu/5800544/Collective_Memory_and_Cultural_History_Problems_of_Method (05.05.2020).
- Gajewska, G. (2003). Dotknąć przeszłości: kilka uwag na temat różnych form doświadczenia historycznego. *Sztuka i Filozofia*, 2223, 163–177.
- Golka, M. (2009). *Pamięć społeczna i jej implanty*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Griffin, R.W. (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <http://www.wodecki.pl/fundacja.html>.
- Kędziora, A. (2012). Miejsca pamięci w zarządzaniu pamięcią o artyście. *Zarządzanie w Kulturze*, 13(2), 101–111.
- Kędziora, A. (2012a). Zarządzanie pamięcią o artyście. Refleksje nad zagadnieniem. *Culture Management. Kulturmanagement. Zarządzanie Kulturą*, 5, 171–182.
- Kędziora, A. (2013). Zarządzanie pamięcią o artyście na przykładzie szlaku kulturowego. *Problemy Zarządzania*, 11(4/44), 101–112.
- Kędziora, A. (2016). Zarządzanie pamięcią o Cyprianie Kamiliu Norwidzie (1821–1883) w kontekście 200. rocznicy urodzin artysty. *Zarządzanie w Kulturze*, 17(4), 327–342.
- Kończal, K. (2009). Bliskie spotkania z historią drugiego stopnia. W: A. Szpociński (red.), *Pamięć zbiorowa jako czynnik integracji i źródło konfliktów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Korzeniewski, B. (2007). Medializacja i mediatyzacja pamięci. Nośniki pamięci i ich rola w kształtowaniu pamięci przeszłości. *Kultura Współczesna*, 3(53), 5–23.
- KRS. (2017). Krajowy Rejestr Sądowy. Monitor Sądowy I Gospodarczy nr 182/2017 (5319) – Pozycja 313422. Pozyskano z: <http://www.krs-online.com.pl/msig-5319-313422.html>.
- Kwiatkowski, P.T. (2008). *Pamięć zbiorowa społeczeństwa polskiego w okresie transformacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Nierenberg, B. (2020). Z doświadczeń NSZZ Solidarność na Opolszczyźnie 1980–1981. Trzy studia przypadku w ujęciu medialnym. *Zarządzanie Mediami*, 8(2), 57–74.

- Orzechowski, E. (2004). Europejskie modele polityki kulturalnej i polska niemożność. W: E. Orzechowski (red.), *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*. Kraków: Katedra Zarządzania Kulturą Instytutu Spraw Publicznych.
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe Podejścia i teorie* (t. 1). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szacka, B. (2006). *Czas przeszły, pamięć, mit*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Szpociński, A. (2009). Wizualizacja pamięci społecznej. W: A. Szpociński (red.), *Pamięć zbiorowa jako czynnik integracji i źródło konfliktów*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zawadzki, M. (2015). Autoetnografia. W: M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno.

Część IV. Sztuka i zarządzanie

Hubert Okonowicz*

Baczyński – to jestem ja Sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego

Streszczenie

Rozdział jest sprawozdaniem z realizacji projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* przeprowadzonego przez autora wraz z grupą teatru amatorskiego, która stworzona została na potrzeby przedsięwzięcia. Autor podjął współpracę z XXVIII LO im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie i organizował tam warsztaty teatralne, których zwieńczeniem miał być spektakl teatralny.

Prowadzone przez autora badania wpisują się w nauki o zarządzaniu humanistycznym, gdyż przedstawiają organizację przedsięwzięcia teatralnego w praktyce. Celem jest przedstawienie kolejnych etapów realizacji projektu teatralnego. Ukazane zostają procesy zachodzące podczas kilku miesięcy warsztatów teatralnych i przygotowań spektaklu związanego z twórczością Krzysztofa Kamila Baczyńskiego. Skupia się także na zapleczu organizacyjnym towarzyszącym całości przedsięwzięcia, w tym na stronie technicznej i przygotowaniu merytorycznym. Struktura wynika z funkcji zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie.

Słowa kluczowe: teatr amatorski, zarządzanie humanistyczne, funkcje zarządzania, współpraca, projekt kulturalny.

Abstract

This chapter contains a report concerning the realization of the project entitled 'Baczyński – That is I' prepared by the author with an amateur theatre group, which was established especially for this study. The author has cooperated with students of Wojciech Bednarski Secondary School No. XXVIII LO in Cracow, for whom he organized theatrical workshops finishing with a theatrical performance.

* Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0001-9158-6550>.

The report follows the lines of human management because it shows how to prepare a theatrical performance. Each part of making a theatrical performance is investigated. The chapter shows the processes unfolding during several months of workshops and the preparation for the performance, which was about Polish poet Krzysztof Kamil Baczyński. It is focused on every organizational step which is essential for the whole project, including technical issues and content preparation. The structure derives from management functions such as planning, organizing, leading and controlling.

Keywords: amateur theatre, humanistic management, management functions, cooperation, cultural project.

[...] *teatr zostaje zdefiniowany jako proces, a nie jako gotowy rezultat, jako czynność tworzenia i działania, a nie jako produkt [...].*
(Lehmann, 2009, s. 165).

Wprowadzenie

W zarządzaniu humanistycznym, pojmowanym jako zrozumienie otaczającego świata i nadawanie sensu procesom organizacyjnym (Kociatkiewicz i Kostera, 2013a, s. 16), coraz częściej pojawia się aspekt synkretyzmu różnych dyscyplin nauki. Zazwyczaj badania dotyczą instytucji kultury czy organizacji pozarządowych, jednak coraz częściej w pracach naukowych zwraca się uwagę na grupy nieformalne i nieprofesjonalne. Istnieje wyraźna potrzeba analizowania zjawisk i zachowań, które zachodzą w grupach amatorskich, często niemających do czynienia z tworzeniem projektów.

Rozdział jest sprawozdaniem z projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja*, a jej cel stanowi przedstawienie kolejnych etapów tworzenia projektu powiązanego z działalnością kulturalną. Wyróżnienie funkcji zarządzania porządkuje kolejne etapy procesów. Autor postanowił zrealizować projekt teatralny o nazwie *Baczyński – to jestem ja*, którego celem było zorganizowanie warsztatów i stworzenie spektaklu o życiu i twórczości Krzysztofa Kamila Baczyńskiego wraz z grupą uczniów z XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie. Tematyka spektaklu została skonsultowana z dyrekcją oraz uczestnikami. Za wyborem tematu przemawiało przedstawienie społeczności szkolnej postaci młodego polskiego poety wraz z pokazaniem barwnego życiorysu i przybliżenie jego twórczości. Projekt trwał od października 2019 roku do kwietnia 2020 roku, został przerwany przez pandemię po zrealizowaniu warsztatów, jednak przed finalnym wystawieniem sztuki. W realizowaniu projektu wzięło udział siedmioro uczniów-aktorów, a cały zespół projektowy zawarty w karcie projektu liczył dwanaścioro osób. Podczas realizacji przedsięwzięcia

autor wcielił się w rolę nie tylko kierownika-realizatora, lecz także reżysera. Prowadzone w trakcie projektu obserwacje i wywiady były dla autora podstawą do przygotowania sprawozdania. Prowadzone badania miały na celu sprawdzenie w praktyce, w jaki sposób realizowany jest projekt stworzenia spektaklu w teatrze młodzieżowym.

Autor niniejszą publikacją uzupełnia lukę badawczą w zakresie zarządzania amatorskimi zespołami, w szczególności teatrem młodzieżowym. Dotychczasowe badania i literatura jasno podkreślają unikatowość teatru młodzieży w zestawieniu go z profesjonalnymi teatrami. W roku 2009 ukazały się badania teatrów szkolnych prowadzone przez Joannę Olszewską-Gniadek na terenie Krakowa. Autorka zauważa, że (2009, s. 70)

teatr uczniowski nie powinien naśladować profesjonalnego teatru, lecz musi zachować swój własny styl, nacechowany spontanicznością i świeżością, bez maniery i konwencji teatralnej [...] z dystansem, broniąc się przed ślepym naśladownictwem.

Rozdział podzielony jest na trzy części. Pierwszy podrozdział opisuje teoretyczne ujęcie zarządzania projektami, gdzie zdefiniowano czym jest projekt oraz opisano rolę organizowania przedsięwzięcia i czterech funkcji zarządzania, w szczególności w obszarach kultury. Rozdział metodologiczny opisuje przyjęty w badaniach paradygmat interpretatywny. Wskazuje również na użyte techniki badawcze w realizowanym projekcie. Wyszczególniona zostaje przede wszystkim obserwacja jawna uczestnicząca, wywiady zogniskowane oraz wywiad ekspercki z Piotrem Jędrzejasem. Rozdział empiryczny podzielony jest według czterech funkcji zarządzania opisujących kolejno planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Wszystkie te grupy działań opisują kolejne stadia rozwoju projektu oraz czynności w nich zachodzące.

Autor analizuje proces organizacyjny, a nie jedynie skutek przedsięwzięcia. Podkreślana często w wypowiedziach ekspertów rola przebiegu badań (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 70) nie pozostawia wątpliwości, że jest on szczególnie ważny i niepowtarzalny (Ćwikła, Góral i Zawadzki, 2018, s. 317). Swoje badania autor, wykorzystując triangulację metod badawczych, zestawia z dotychczasową literaturą, ale również z wnioskami z wywiadu z Piotrem Jędrzejasem.

1. Zarządzanie projektami – ujęcie teoretyczne

W rozdziale opisane zostały kwestie związane z zarządzaniem projektami, również odnoszącymi się do projektów kulturalnych. Autor przedstawia różne spojrzenia na definiowanie projektu oraz podaje wspólne im cechy. Ukazane zostają też funkcje zarządzania i działalność teatrów amatorskich.

Pojęcie „projektu” posiada wiele definicji. Niektóre z nich zauważają związek współczesnego tworzenia projektów z ich pierwotnym znaczeniem i genealogią pojęcia. Wśród nich jest duński filozof Anders Fogh Jensen, który zauważa, iż „projekty to takie tymczasowe „rzuty w przyszłość” (łac. *pro* – przód, *iocere* – rzucać)” (Ćwikła i Rapior, 2018, s. 321), po czym, poproszony o podanie nowego określenia tego terminu, stwierdza, iż projekt to „napędzana ludzką chęcią tymczasowa działalność nakierowana na przyszłość” (Ćwikła i Rapior, 2018, s. 327).

Na projekty, które mają być realizowane w przyszłości, składać powinien się zatem szereg czynności, które będą go wyróżniać, określać i definiować. Jak zauważają Robert K. Wysocki i Rudd McGary (2005, s. 47):

Projekt, to sekwencja złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu, zgodnie z założonymi wymaganiami.

W kontekście niniejszej publikacji warto zwrócić uwagę na określenie, które przytacza Jerzy Kisielnicki za Johnem Christopherem Jonesem. Podawany jest przykład projektu, lub też procesu projektowania, jako „działanie twórcze, powołanie do istnienia czegoś nowego i użytecznego, czegoś, co poprzednio nie istniało” (2014, s. 18). Według tej definicji, aby coś stanowiło projekt, niezbędna jest twórczość.

Przedstawione definicje pokazują, że projekt dotyczy działań w przyszłości i może mieć charakter twórczy. Kisielnicki zaznacza dodatkowo, że „we wszystkich definicjach projektu autorzy bardzo mocno podkreślają, że jego zadaniem jest realizacja celu” (2014, s. 15).

Zazwyczaj projekty posiadają jeden cel główny oraz kilka celów szczegółowych. Wyznaczenie celów w projekcie pomaga jego realizatorom w odpowiednich działaniach doprowadzających projekt do jego ostatecznej formy. Cele, które wyznacza projekt, powinny stanowić kluczowe odwołanie, aby dokonywać późniejszej analizy i kontroli na etapie ewaluacyjnym.

Sam zaś projekt może być opatrzony różnymi opracowaniami pomagającymi w jego tworzeniu. „Na proces zarządzania projektami składają się cztery podstawowe grupy działania: zaplanowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie” (Kisielnicki, 2014, s. 17).

Grupy, które wyodrębni Kisielnicki, to inaczej cztery funkcje zarządzania. Choć badacze w różny sposób je formułują i dodają nowe podziały, można je sprowadzić właśnie do planowania, organizowania, kierowania oraz kontrolowania. Jest to podstawowy sposób przedstawienia wszelkich działań związanych z projektem, dlatego też oś niniejszej pracy uporządkowana jest w ten właśnie sposób.

Zarządzanie projektem jest, według Kisielnickiego, logicznie uporządkowanymi czynnościami, które mają za zadanie zrealizować podstawowe funkcje zarządzania, aby doprowadzić do realizacji celu postawionego przez inicjatora (Kisielnicki, 2014, s. 18). Takie czynności odbywają się zazwyczaj według nakreślonego uprzednio planu.

Należy tutaj podkreślić, iż grupy działań nie są osobnymi zbiorami, ale przenikają się mniej lub bardziej, a osoba realizująca projekt nie zawsze potrafi rozgraniczyć te działania. Jak trafnie zauważa Ricky W. Griffin (1996, s. 8):

Chociaż opis tych czynności jako odrębnych i następujących po sobie kolejno [...] jest zasadniczo logiczny, większość menedżerów uczestniczy jednocześnie w więcej niż jednym typie działalności i często w sposób nieprzewidywalny przechodzi od jednego do drugiego [...].

Mimo iż autor rozdziela konkretne działania swojego projektu na funkcje zarządzania, należy podkreślić, że niektóre z nich trudno jednoznacznie przyporządkować do konkretnych grup.

Tworzenie projektów dotyczy nie tylko dużych firm czy korporacji, lecz także średnich i małych przedsiębiorstw czy nawet nieprofesjonalnych zespołów. Małgorzata Ćwikła zauważa, że „w teatrze coraz chętniej organizuje się projekty, a część z nich tylko w niewielkim stopniu powiązana jest z wystawianiem oraz tworzeniem spektakli” (2016a, s. 77).

Ćwikła zauważa rosnącą tendencję do organizowania projektów w teatrach, czemu poświęca w dużej mierze swoje badania. Zauważa także, że nie wszystkie przedsięwzięcia powiązane są z efektem, jakim jest wystawienie spektaklu teatralnego. Ta zasada, którą szczególnie stosuje się w teatrach amatorskich czy szkolnych, zostaje obszerniej omówiona w kolejnych rozdziałach.

Zaakcentować jednakże na tym etapie należy fakt, iż równomiernie z projektami teatrów branżowych powstają mniejsze przedsięwzięcia realizowane na przykład w szkołach. Zespoły nieprofesjonalne mogą tworzyć przedsięwzięcia na podobnym poziomie artystycznym, jak profesjonalisci, co zauważa Maciej Hanusek (2015, s. 86).

Wszystkie wyżej wymienione działania trafnie podsumowuje Ćwikła słowami (2016a, s. 67):

Każda oznaka twórczego reagowania na zaobserwowane potrzeby, w których harmonogram i cel odgrywają znaczącą rolę, ma charakter projektowy. Zwłaszcza jeśli dodatkowo wytwarza się w związku z tym pewna społeczność, ugruntowana przez relacje zadaniowe wymagające inicjowania, planowania, wykonywania, monitorowania i ukończenia pracy.

Podsumowując, projekt teatralny angażujący nieprofesjonalne środowisko może być realizowany i uporządkowany według czterech funkcji zarządzania

tworzących cykl. Grupy działań przenikają się i trudno jednoznacznie przypisywać do nich niektóre zadania. Dzięki temu można na bieżąco kontrolować projekt i planować zmiany, jeśli istnieje taka potrzeba. W realizacji pomagają odpowiednio wyznaczony cel główny oraz cele szczegółowe.

2. Metodologia badań

Projekt teatralny *Baczyński – to jestem ja* stanowił kilkumiesięczną pracę. Autor prowadził badania w siedmioosobowej grupie młodzieży. Byli to uczniowie XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie, gdzie pomiędzy październikiem 2019 roku a marcem 2020 roku odbywały się badania. W projekcie uczestniczyli również: dyrektor szkoły, trener wokalny, fotograf, projektant plakatów i zaproszeń. Autor osadza swoje badania w nurcie zarządzania humanistycznego i wskazuje użyty paradygmat interpretatywny. Zestawia zarządzanie kulturą i badania nad teatrem. Wskazane zostają również narzędzia, którymi posługiwał się w trakcie realizowania projektu, w tym przede wszystkim obserwacja jawna uczestnicząca, wywiady zogniskowane oraz wywiad delficki z Piotrem Jędrzejasem.

Sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* oparte jest na badaniach prowadzonych przez autora. Osadzone są one w nurcie zarządzania humanistycznego. W tym ujęciu ważne jest, aby postrzegać otaczające zjawiska czy zachowania w szerszym kontekście, zwracając przede wszystkim uwagę na perspektywę jednostki w organizacji. Badane procesy, jak tłumaczą Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera, są tworzone i przetwarzane przez ludzi (2013a, s. 13). Wybór paradygmatu jest wynikiem przyjęcia konkretnych założeń epistemologicznych i ontologicznych.

W rozdziale przyjęto paradygmat interpretatywny, w którym „zadaniem badacza jest zrozumienie i interpretacja zjawisk społecznych” (Kociatkiewicz i Kostera, 2013a, s. 12). Rzeczywistość postrzegana przez jego uczestników „jest intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym” (Kostera, 1996, s. 34), a zadanie badacza to nadawanie sensu badanym zjawiskom oraz zauważanie zależności między nimi. Następstwem tego jest fakt, iż badacz, osadzając swoje badania w tym nurcie, musi charakteryzować się ciekawością poznawczą, chęcią badania otaczającego go świata i być przygotowany do „odmowy przyjmowania wszystkiego za pewnik” (Kostera, 1996, s. 45). Otwartość, jaką cechować powinien się badacz, prowadzi do zainteresowania tematami, których brakuje w literaturze przedmiotu i nie prowadzi się badań w tym obszarze.

Autor niniejszego rozdziału analizuje problematykę teatrów amatorskich, szczególnie działających w szkołach. Po przeprowadzeniu analizy dostępnej

literatury, okazuje się, iż badacze zajmujący się dziedziną naukową, jaką jest zarządzanie w kulturze opisują jedynie aspekt zarządzania grupą lub aspekt zalet teatru amatorskiego. Dotychczas nie pojawiały się prace naukowe zwracające uwagę na łączenie obydwu. Ćwikła zauważa, że „zarówno w teatrze, jak i najnowszej teorii na temat zarządzania można zaobserwować zainteresowanie refleksyjnością, polifonią oraz improwizacją” (2016, s. 123), co świadczyć może o możliwości łączenia aspektów zarządzania humanistycznego i teatrów amatorskich. Sprawia to, że pojawiają się wspólne obszary dla badań teatru i zarządzania. W ostatnich latach badania w tym zakresie są prowadzone przez Małgorzatę Ćwikłę, jednak zajmuje się ona przede wszystkim teatrem instytucjonalnym. Warto również zwrócić uwagę na pozycję Joanny Olszewskiej-Gniadek, która opisuje teatr młodzieży na terenie Krakowa. Znajomość literatury w badanym zakresie umożliwi porównywanie badań i zestawienie wniosków z twierdzeniami innych badaczy.

Autor, aby dokonać wielostronnej analizy projektu, przeprowadził badania jakościowe, w tym obserwacje jawną uczestniczącą, wywiady zogniskowane oraz wywiad ekspercki. Wymagają one z reguły zaangażowania badacza, jak również jego właściwej postawy etycznej, musi być między innymi rzetelny i godny zaufania (Kociatkiewicz i Kostera, 2013, s. 14–15). Badania jakościowe prowadzone są zazwyczaj przez dłuższy czas, co skutkuje opisywaniem procesu realizacji. Dynamikę pracy nad projektem porównać można do teatralnej socjologii odwołującej się do przemian zachodzących w rzeczywistości (Świontek, 2003, s. 80). Sławomir Świontek (2003, s. 78) mówi o synkretyczności, jaka powinna badacza skłaniać do permanentnego poszerzania perspektyw widzenia. Trafnie naturę tych badań określają Kociatkiewicz i Kostera (2013, s. 14) twierdzeniem, że

Badania jakościowe dobrze nadają się do eksploracji procesów, dynamiki, umożliwiają pokazanie i zrozumienie ludzkiej strony organizacji oraz naświetlenie problemów mało znanych, zjawisk nowych i unikatowych.

Autor przy tworzeniu projektu teatralnego korzystał w głównej mierze z obserwacji jawnej uczestniczącej, która „polega przede wszystkim na wejściu badacza w dane środowisko społeczne oraz obserwowaniu określonej grupy od wewnątrz” (Cybulska, 2013, s. 21). W obserwacji liczy się szereg pewnych elementów, których zachowanie skutkuje powodzeniem badań. Warto tutaj wspomnieć przede wszystkim o tym, że „obserwatorem musi jasno kierować świadomy cel” (Cybulska, 2013, s. 24), co oznacza jego uwrażliwienie na poszczególne zjawiska.

Kolejną techniką badawczą jest także wywiad zogniskowany, który polegał głównie na dyskusji członków zespołu na dane tematy. Jak opisuje to Barbara Drapikowska i Milena Palczewska: „Takie postępowanie ułatwia lepsze zrozumienie odczuć, opinii ludzkich względem danej informacji, rzeczy bądź

usługi” (2013, s. 75). Dyskusja członków zespołu pozwalała nie tylko na wymianę poglądów, lecz także bliższe poznanie uczestników. Zauważyć można, że istnieją zależności między poglądami a zachowaniami jednostki, a co za tym idzie jej udziałem w grupie (Drapikowska i Palczewska, 2013, s. 79). Autor wszelkie spostrzeżenia zapisywał w notatniku, aby móc się do nich odwoływać podczas przedstawiania wyników projektu i opisu procesu jego powstawania. Zastosowano również kwestionariusz ankiety ewaluacyjnej z pytaniami otwartymi, aby każdy mógł podsumować projekt.

Badacz przeprowadził również wywiad delficki. Ze względu na charakter pytań, był to wywiad niestandardyzowany i nieustrukturyzowany z Piotrem Jędrzejasem, reżyserem teatralnym i menedżerem kultury. Wywiad został przeprowadzony telefonicznie 31 marca 2020 roku i trwał godzinę z dodatkowo przewidzianym czasem na wstęp do rozmowy oraz wprowadzenie do tematu.

3. Sprawozdanie z realizacji projektu

Autor w tej części prezentuje sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja*, które zostało uporządkowane według funkcji zarządzania, jakimi są planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Głównym założeniem projektu była realizacja spektaklu teatralnego opartego na życiu i twórczości Krzysztofa Kamila Baczyńskiego. Sztuka miała przybliżyć uczniom wartość poezji i pomóc im w rozwijaniu umiejętności polonistycznych, na przykład interpretacji tekstów literackich. Sam proces tworzenia spektaklu miał stanowić dla uczniów rozwijanie technik i umiejętności scenicznych oraz uczyć ich kreatywnych rozwiązań problemów w przestrzeniach teatru. Projekt realizowany w XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie miał stanowić dla szkoły również poszerzenie oferty zajęć pozalekcyjnych oraz okazję do stworzenia koła teatralnego w przyszłości. Kolejne podrozdziały prezentują funkcje zarządzania, które w myśl sprawozdania zostają przedstawione teoretycznie wraz z odniesieniem do działań towarzyszących realizacji projektu.

3.1. Planowanie

Jest to pierwszy etap tworzenia projektu. Andrzej K. Koźmiński i Dariusz Jemieliński opisują go jako „przygotowanie programów przyszłych działań” (2011, s. 21). Kolejno przedstawiają oni elementy, które planowanie w sobie zawiera: wyznaczone cele, harmonogram oraz zasoby, którymi się dysponuje (2011, s. 21). Etap ten, z racji wymogu przewidywania, polega na „właściwym wykorzystaniu zarówno nauk ścisłych, jak i humanistycznych” (Kisielnicki, 2014, s. 80). Realizator musi brać pod uwagę czynniki nie tylko społeczne, lecz także

widzieć szersze konteksty. Zaplanowanie projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* musiało uwzględniać specyfikę działania teatrów szkolnych. Jak słusznie zauważa Marta Karasińska (2015, s. 42):

Najistotniejszym problemem w pracy teatralnej z dziećmi i młodzieżą jest wypracowanie konsensusu między potrzebami i oczekiwaniami obu stron. [...] Oczekiwania i potrzeby młodych ludzi tworzących zespół bywają różne. Podejmujący z nimi współpracę instruktor musi wyjść im naprzeciw.

Chociaż niektórzy badacze filozofii teatru, jak Irena Sławińska, zwracają uwagę na to, że „dzieło teatralne jest samo dla siebie celem” (Sławińska, 1979, s. 21), podejście takie nie może być akceptowalne w naukach o zarządzaniu. W planowaniu powinny być zawarte cele realizowanego projektu, a kolejne grupy działań powinny doprowadzać do ich realizacji. Wspomniano już, że wszelkie grupy działań przenikają się ze sobą i dzięki temu możliwe jest planowanie bieżących działań i korygowanie celów. Barbara Czarniawska (2010, s. 148) wskazuje na to, iż

Konwencjonalna mądrość głosi, że najpierw trzeba ustalić, czego się chce, to jest – wyznaczyć cele. Praktyka pokazuje, że najpierw trzeba sprawdzić, czy to, czego by się ewentualnie chciało, jest wykonalne i akceptowalne.

Odnosić można te słowa do metody SMART, która jest jednym z narzędzi służących zwiększeniu szans na zrealizowanie danych założeń. Jej nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich nazw określających cechy dobrego celu, czyli sprecyzowania, mierzalności, atrakcyjności, realistyczności i terminowości (Mućko, 2016). Metodzie tej został poddany cel główny projektu: realizacja spektaklu teatralnego inspirowanego życiem i twórczością Krzysztofa Kamila Baczyńskiego. Posiłkując się tą metodą, autor stworzył również cele szczegółowe.

Harmonogram tworzony przez realizatora powinien uwzględniać szczególnie realistyczność oraz terminowość danego celu. Projekt zakładał rozpoczęcie prac z młodzieżą na listopad 2019 roku. Jego zakończenie miało odbyć się w kwietniu, ewentualnie w maju 2020 roku. W trakcie jego trwania zostały również wyszczególnione inne działania pomagające w jego realizacji.

Badacz powinien zdawać sobie sprawę z zasobów, którymi dysponuje. Na w miarę wczesnym etapie powstawania projektu powinna być przeprowadzona analiza SWOT, która dostarczyć może informacji o mocnych i słabych stronach przedsięwzięcia. Wskazuje również na szanse i zagrożenia pojawiające się przy jego realizacji. Informacje te pozwalają na ocenę projektu (Kisielnicki, 2014, s. 38). Na początkowym etapie tworzenia projektu autor wykonał analizę SWOT, co obrazuje tabela 1.

Momentem największej przemiany w procesie planowania, jak również wydarzeniem zmieniającym realizowanie projektu, był stan epidemii obowiązujący

w Polsce od 20 marca 2020 roku¹. Jednakże już wcześniej funkcjonowanie szkół zostało ograniczone², co uniemożliwiło dalsze prowadzenie badań. Po konsultacji z dyrekcją szkoły ustalono, że realizacja spektaklu również zostaje zawieszona do momentu unormowania się sytuacji z zamiarem wykonania go w przyszłości. Sama sytuacja stanowiła przejaw ryzyka wypływającego ze źródła zewnętrznego (Kisielnicki, 2014, s. 133).

Tabela 1. Analiza SWOT projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja*

Mocne strony (<i>Strengths</i>)	Słabe strony (<i>Weaknesses</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość zajęć dodatkowych dla uczniów – rozwijanie umiejętności uczniów w zakresie teatru – kształcenie młodzieży przez edukację teatralną – projekt prowadzony w miejscu dostępnym uczniom – małe wymagania techniczne – doświadczenie autora w pracy z teatrem amatorskim 	<ul style="list-style-type: none"> – inne zajęcia, na które uczęszczają uczniowie – brak znajomości kultury organizacyjnej grupy i szkoły
Szanse (<i>Opportunities</i>)	Zagrożenia (<i>Threats</i>)
<ul style="list-style-type: none"> – zainteresowanie uczniów teatrem szkolnym – możliwość zrealizowania spektaklu na scenie teatralnej – chęć szkoły do wzięcia udziału w projekcie – współpraca z interesariuszami – promowanie współpracy szkoły, miejsca wystawienia spektaklu i Uniwersytetu Jagiellońskiego 	<ul style="list-style-type: none"> – brak zaangażowania ze strony młodzieży – godziny zajęć mogą pokrywać się z próbami – brak zainteresowania projektem ze strony szkoły

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednie wcześniejsze zaplanowanie może pozwolić uniknąć problemów w przyszłości. Ważne zatem jest, aby dobrze przeanalizować początkową sytuację.

3.2. Organizowanie

Gdy kierujący projektem ustali już cele oraz zaplanuje działania, kolejnym etapem realizowania projektu jest organizowanie, w którym wszelkie ustalone wcześniej zasoby są grupowane w logiczny sposób (Griffin, 1996, s. 10). Zada-

¹ Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020, poz. 491 z późn. zm.).

² Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (DzU 2020, poz. 410 z późn. zm.).

niem badacza jest także tworzenie systemu wymiany informacji, czyli komunikowania się pomiędzy poszczególnymi grupami zasobów. W ten sposób tworzy się sieciowy system komunikacji (Kisielnicki, 2014, s. 107).

Zarządzanie zasobami dotyczy również zasobów ludzkich, które w naukach społecznych odgrywają szczególną rolę. Autor, przez styczność nie tylko z badaną młodzieżą, ale również z dyrekcją szkoły, mógł dopasowywać i zmieniać projekt w zależności od okoliczności. O realizatorze projektu Tadeusz Oleksyn pisze, iż „jako człowiek rozsądny przyjmuje ich sensowne refleksje i uwagi, a następnie odpowiednio modyfikuje własne wyobrażenia” (2014, s. 487). Tyczy się to przede wszystkim nowopowstających grup. Podczas realizacji projektu pomocne było, że uczniowie biorący udział w projekcie znali się, ponieważ uczęszczali do jednej szkoły lub klasy, co powodowało szybki zanik bariery obcości między uczniami oraz skrócenie procesu adaptacyjnego mającego miejsce wewnątrz grupy (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 122). Ważna staje się bowiem komunikacja w zespole, „tak by w obliczu organizacyjnych wyzwań potrafić wsłuchać się w siebie i innych” (2016, s. 134), jak zauważa Ćwikła.

Tworzenie spektaklu teatralnego było oparte na scenariuszu, którego stworzenie również zostało uprzednio przemyślane. Nie chodzi jedynie o dobór tematu, jakim było życie i twórczość Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, aby zobrazować młodym ludziom wagę poety w tworzeniu polskiej kultury, ale również o techniczne przygotowanie scenariusza. Zazwyczaj, jak pisze Joanna Olszewska-Gniadek, są to „małe formy sceniczne, czyli inscenizacje tekstów literackich [...]”. Te udramatyzowane miniatury reprezentują wielkie bogactwo tematów” (2009, s. 75). Badaczka zauważa również, za Ursulą Wierzbicką, że przemyślenie struktury scenariusza pomaga zbliżyć uczestników teatru młodzieżowego do różnych dziedzin sztuki (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 76). Autor stworzył scenariusz, w którym każda rola jest równorzędna, wszyscy aktorzy przebywają cały czas na scenie i, co ważne, nie kreują konkretnych postaci, lecz przekazują treść tekstu, ponieważ większość scenariusza to fragmenty wierszy poety. Realizator świadomie stworzył taki scenariusz. Kwestię tę wyjaśnia Hanusek (2015, s. 98):

A to dlatego, że uczniowie, jeśli dać im nieodpowiedni tekst, uczą się udawania, ztracając własną osobowość na rzecz narzuconej roli – a tym samym nie dochodzi do aktu twórczego, ale odtwórczego, dlatego uważam, że nie należy w teatrze szkolnym wystawiać gotowych tekstów literackich, ponieważ pedagogiczny i artystyczny efekt pozostawia często wiele do życzenia.

Urozmaiceniem scenariusza i projektu były warsztaty wokalne, które zostały przeprowadzone 10 marca. Autor zakładał rozwój młodzieży w różnych kierunkach teatru, ponieważ uwzględnia on często synkretyzm. Widoczne jest zatem trafne podsumowanie Olszewskiej-Gniadek piszącej, że „ograniczenie

więc teatru młodzieży do jednej formy byłoby zdecydowanym jego zubożeniem” (2009, s. 79).

Autor podczas rozmów z młodzieżą biorącą udział w projekcie zainteresowany był ich zdolnościami. Wśród młodych aktorów znalazła się np. osoba grająca na ukulele, co już dawało większe możliwości realizacyjne z wykorzystaniem instrumentu i talentu grania na nim. To i inne zdolności uczestników stanowiły również zasób, który można było wykorzystać w projekcie. Powodowało to wzrost kreatywności, który opisywany jest przez Olszewską-Gniadek (2009, s. 76):

Ważnym ogniwem w procesie wychowania przez sztukę teatru jest funkcja kreatywna. Interpretacja jej istoty pozwala rozumieć ją jako działania wyzwalamące w uczestnikach potencjalne możliwości twórcze, umożliwiające tworzenie wartości i dóbr kultury. Funkcja ta wynika z naturalnej potrzeby twórczości tkwiącej w każdym człowieku.

Organizowanie dotyczy przede wszystkim tworzenia struktur (Koźmiński i Jemielniak, 2011, s. 21), dlatego równomiernie z przygotowaniem stron projektu, jakimi są warsztaty teatralne i przygotowanie spektaklu, autor zajmował się zarówno formalnościami, jak i innymi działaniami. Dotyczyło to między innymi zebrania od uczestników odpowiednich zgód na badania. Umożliwiło to obserwowanie uczestników oraz fotografowanie ich w celach dokumentacyjnych. Oprócz tego konieczne było zawarcie umowy z dyrekcją XXVIII Liceum Ogólnokształcącego im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie, co nastąpiło 21 listopada 2019 roku oraz współpraca autora i szkoły z docelowym miejscem wystawienia spektaklu – Centrum Sztuki Współczesnej Solvay³.

3.3. Kierowanie

Trzecią funkcją zarządzania jest kierowanie, przez niektórych uważane za najistotniejszą działalność kierowniczą (Griffin, 1996, s. 10). Osoba kierownika zarządza przede wszystkim ludźmi, rozdaje im zadania i odpowiednio motywuje. Na równi z kierownikami stawiany jest reżyser teatralny. „Reżyser w teatrze jest osobą, która organizuje, kontroluje, koordynuje i zespala wszystkie elementy wchodzące w skład wystawienia sztuki na scenie” (2015, s. 11), jak zauważa Andrzej Siedlecki, czym pokazuje, że funkcje zarządzania odnosić można również do tego zawodu. Kierownik projektu cechować powinien się niezbędnymi cechami do stania na czele zespołu, „ale najbardziej istotna dla niego jest władza ekspercka i charyzmatyczna” (2014, s. 182), co stwierdza Kisielnicki. Samo wypracowanie charyzmatu opierać się może na warsztacie, sile kreślonych wizji

³ W marcu 2020 roku zostały podjęte próby współpracy z instytucją, jednakże przez stan epidemii w Polsce nie było możliwe zorganizowanie wstępnych rozmów.

(Braun, 2013, 175), ale także na „całościowym kontrolowaniu widowiska [...], szerokim spojrzeniem” (Braun, 2013, 178). Reżyser tworzy swój charyzmat od pierwszego spotkania (Siedlecki, 2015, s. 40).

Wspomniano, że już na etapie organizowania ważne jest dostrzeganie potencjału tkwiącego w zespole. Przywódca-reżyser, jak stwierdza Hanusek, „powinien przyjąć perspektywę tworzącego, uwzględnić jego przygotowanie i doświadczenie” (2015, s. 94). Ważne jest zatem aby dostosować poziom umiejętności członków zespołu do zleczanych zadań i pamiętać o tym, że nie wszyscy członkowie zespołu równomiernie uczą się swych ról i niektórym trzeba poświęcić więcej czasu spotkania (Siedlecki, 2015, s. 61). Zajęcia teatralne, jakie były prowadzone przez autora, dotyczyły przede wszystkim nauki przez działanie. Praktyczne ćwiczenia miały na celu doskonalenie umiejętności scenicznych członków zespołu projektu. Hanusek (2015, s. 90) dodaje, że

pozytywnie wpływają one na zaangażowanie ucznia w proces edukacji, a tym samym oddziałują na efektywność zdobywania wiedzy za pomocą zabawy – w myśl konfucjańskiej zasady: „Słyszę i zapominam, widzę i pamiętam, czynię i rozumiem”.

Realizator projektu *Baczyński – to jestem ja* przekazywał swoje umiejętności zespołowi teatralnemu, korzystając z technik warsztatowych. Podczas warsztatów zespół sprawdza swoje możliwości zarówno indywidualne, jak i zespołowe, ale również pokazuje swoją inwencję, pomysły na dane działania czy sposób konstruowania krótkich etiud (Hannowa, 1990, s. 115–117). Widoczne były indywidualne zapotrzebowania uczestników projektu. Nie chodziło jedynie o to, aby młodzi aktorzy wykorzystywali znane sobie umiejętności, ale podejmowali wyzwania i uczyli się nowych technik, eksperymentowali z własną osobą. Socjolog Erving Goffman zauważa, że „jeśli ogólny efekt występu jakiegoś zespołu ma być zadowalający, to często zdarza się, że każdy z jego członków musi pokazać się w innym świetle” (1981, s. 124). Uczniowie otrzymywali zadania, z którymi wcześniej się nie mierzyli, aby podnieść swoje doświadczenie sceniczne. Jeden z aktorów, który wcześniej miał do czynienia z recytacją, solidnie pracował nad monologiem, co było dla niego nowe. Inny uczestnik nauczył się operować podstawową techniką śpiewu, czego wcześniej nie potrafił, a jedna z uczennic po raz pierwszy wyrobiła w sobie ruch sceniczny. Zadaniem reżysera było tutaj rozbudzenie zapału twórczego do wspólnej pracy, aby nie były to indywidualne działania, ale teatr tworzony wspólnie. Dlatego z czasem ujawniały się nowe oblicza członków zespołu, co skutkowało między innymi urozmaiceńiami i zmianami scen zawartych w scenariuszu, co widać przez pojawiające się skreślenia i dopiski.

Można dostrzec analogię zmian zachodzących podczas tworzenia spektaklu teatralnego do zachowań kierowników w organizacjach. Płaszczyzny te nakła-

dają się na siebie, przez co dosłowne rozumienie teatru może być postrzegane wspólnie z metaforami odnoszącymi się do ludzkich działań jako spektaklu. Przykładem są chociażby słowa zawarte w pracy Mary Jo Hatch, Moniki Kostery i Andrzeja K. Koźmińskiego, gdzie badacze zwracają uwagę na symboliczne traktowanie niektórych elementów zarządzania oraz wprowadzają metafory służące lepszemu zobrazowaniu przedsięwzięć (2010, s. 86):

Aby umożliwić wprowadzenie innowacji w organizacjach liderzy biznesowi, podobnie jak producenci spektakli czy reżyserzy i ich zespół aktorski, powinni umieć radzić sobie z chaosem, akceptować niepewność oraz kierować te siły w celu stworzenia zupełnie nowych form organizacyjnego spektaklu (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010, s. 86).

W odniesieniu do charyzmatu kierownika warto zwrócić uwagę na osobiste zaangażowanie realizatora projektu *Baczyński – to jestem ja* w warsztaty i tworzenie spektaklu. Pokazywał on sposoby na wykonanie działań, ale rozbudzał też twórczość uczestników, nie dając gotowych rozwiązań (Goffman, 1981, s. 77). Wiara uczestników w samych siebie pomaga im w osiągnięciu lepszych rezultatów artystycznych (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 76). Tutaj pojawia się rola motywacji, która jest ściśle powiązana z funkcją zarządzania, jaką jest kierowanie. Według Oleksyna, motywacja oznacza „oddziaływanie na pracowników, zorientowanie na kreowanie wyższej efektywności pracy oraz kształtowanie [...] postaw i zachowań” (2014, s. 289), przy czym „efektywność to używanie zasobów w sposób najbardziej wydajny i skuteczny” (2014, s. 435). W przypadku teatru, który, jak wcześniej pisano, powinien kształtować osobowość, realizator projektu wziął pod uwagę zdanie Moniki Kostery na temat motywowania, gdyż nie chodziło w tym przypadku o zysk ekonomiczny (1996, s. 125):

Motywy mogą być związane nie tylko z maksymalizacją różnych użyteczności i zaspokajania potrzeb, lecz także z tożsamością i głębszymi potrzebami egzystencjalnymi człowieka.

W odniesieniu do metafor zarządzania warto także przybliżyć wypowiedź w zbiorowej pracy Hatch, Kostery i Koźmińskiego (2010, s. 97):

W happeningu najważniejszymi elementami są parametry sytuacyjne ograniczające przestrzeń psychiczną, społeczną i emocjonalną spektaklu. Innymi słowy, sytuacje te uruchamiają spektakl przez motywowanie aktorów i stymulowanie ich interakcji między sobą, z publicznością i przedstawieniem.

Motywowanie zatem, jeśli jest przeprowadzone w odpowiedni sposób, pobudza zespół do działania. Dzięki temu uczestnicy są skłonni dawać z siebie więcej, czują potrzebę doprecyzowywania swoich umiejętności i pozyskiwania nowych.

Wielu badaczy zwraca uwagę na rolę szkolnego teatru. Nie chodzi tu jedynie o naukę dociekliwego czytania, twórczej interpretacji i pogłębionego sto-

sunku do dzieła literackiego, jak dzieje się w przypadku edukacji polonistycznej (Karasińska, 2015, s. 41). Edyta Rędzioch rolę zajęć dla młodzieży opisuje tak (2015, s. 195):

Zajęcia teatralne mają rozwijać zainteresowania dzieci, mają im pomagać przezwycięzać niedociągnięcia. W szkole nie ma miejsca na lepszych i gorszych członków zespołu. Wszyscy muszą dostać swoje role w spektaklu i wziąć swoją część odpowiedzialności za efekt pracy całego zespołu. W ten sposób buduje się pomiędzy uczniami rodzaj więzi, który trudno uzyskać podczas zwykłej pracy lekcyjnej.

Główną metodą wykorzystywaną przez realizatora projektu był wywiad zogniskowany, dzięki któremu tworzyły się dyskusje pomagające poznać kreatywność młodych aktorów. Często poglądy osób różnią się od siebie. Realizator, który jednocześnie był badaczem, mierzył się z trudnym zadaniem wynikającym z połączenia tych dwóch ról, jakie przyjął. Musiał czuwać nad wewnętrzną równowagą, godząc indywidualności uczestników (Olszewska-Gniadek, 2009, s. 174) i zachować obiektywność badań fokusowych. Autor projektu *Baczyński – to jestem ja* kierował się przede wszystkim myślą podawaną przez Rędzioch, która twierdzi, że (2015, s. 194):

młodzi ludzie muszą mieć sposobność wypowiedzenia swojego zdania i wygłoszenia własnych poglądów. Poznanie teatru poprzez metodę pytań i odpowiedzi daje najlepsze wyniki nauczania.

Podsumowując, dobry kierownik powinien zwracać uwagę na potrzeby zespołu i dawać im możliwość wyrażenia swoich opinii, co często może przybierać formę dyskusji. Kierowanie i motywowanie polega nie tylko na wykorzystywaniu doświadczenia osób, lecz także na rozwijaniu w nich nowych umiejętności, a w przypadku teatru również twórczości i kreatywności. Kierowanie projektem teatralnym *Baczyński – to jestem ja* skupiało się na humanistycznym rozwoju jego uczestników, dla których występ na scenie mógł stanowić formę dowartościowania (Ćwikła, 2016, s. 131). Przywódca dostrzega potrzebę rozwijania osobowości młodych ludzi, ich mierzenie się z problemami mniejszymi bądź większymi, dlatego stara się wskazywać im kierunki, w których mogą iść.

3.4. Kontrolowanie

Ostatnią grupą działań powiązanych z projektem jest kontrolowanie, które odbywać powinno się przez cały czas trwania projektu. Ćwikła zwraca uwagę na fakt, iż „przy ograniczonych zasobach [...] sprawne prowadzenie projektu wymaga nieustannej uwagi i ciągłej refleksji nad własnym postępowaniem” (2016a, s. 101). Odpowiednie przewidywanie działań może pomóc także w nano-

szeniu zmian w projekcie. W trakcie projektu autor posługiwał się tabelą grupującą działania, choć przypomnieć należy, iż niektóre z nich trudno jednoznacznie przypisać do poszczególnych funkcji zarządzania.

Kontrola to nie tylko sprawdzanie wyników otrzymanych badań lub stałe nanoszenie poprawek, ale także wyciąganie wniosków i czerpanie nauki na przyszłość (Kozłowski i Jemielniak, 2011, s. 23). Projekt jest bowiem procesem, w którym nieustannie pojawiają się zmiany. Samo zwracanie uwagi na dochodzenie do stawianego sobie celu jest równie istotne, a w przypadku warsztatów teatralnych to zdarzenia uczące młodzież działań scenicznych zostają w ich pamięci, a spektakl jest jedynie zwieńczeniem (Hanusek, 2015, s. 89). Na aspekt ciągłości pracy, a nie efektu uwagę zwraca również Hans-Thies Lehmann, a jego słowa są przewodnią myślą niniejszego rozdziału (2009, s. 165):

W ten sposób teatr zostaje zdefiniowany jako proces, a nie jako gotowy rezultat, jako czynność tworzenia i działania, a nie jako produkt, jako działająca siła (energeia), a nie jako dzieło (ergon).

Realizator niniejszego projektu starał się nadawać swoim działaniom nacechowanie charakterystyczne dla teatrów amatorskich. Od wielu lat badacze teatru pokazują jego zalety, poczynając od Honoraty Jabłońskiej zwracającej uwagę na „stwarzanie warunków do [...] rozwoju i twórczej aktywności” (1970, s. 69) młodzieży, przez Sławińską mówiącą o działaniach teatralnych jako o instrumentach diagnostycznych i terapeutycznych (1979, s. 147), aż po edukacyjne aspekty, o których pisze Ręcioch (2015, s. 193):

Jestem przekonana, że sztuka teatralna powinna odgrywać istotną rolę w nauczaniu w szkole, ponieważ kreowanie świata na scenie teatralnej pozwala na rozwijanie postawy krytycznej u dzieci.

Realizator podczas trwania projektu upewniał się, że zespół w pełni rozumie wszelkie aspekty przedsięwzięcia. Scenariusz składał się z tekstów Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, to też część przygotowań poświęcona była samym zagadnieniom teoretycznym i omówieniu wierszy poety. Samo czytanie tekstu ma za zadanie wywołać reakcję aktorów na niego i naniesienie ewentualnych poprawek. Wsłuchiwanie się w uwagi grupy prowadzi do dyskusji, która była opisywana już wcześniej. Warto zaznaczyć, że często teatr postrzegany jest jako forma dialogu angażująca jego uczestników.

Sytuacja związana z pandemią i zamknięcie szkół na dosyć długi okres uniemożliwiło doprowadzenie projektu do końca. Spektakl *Baczyński – to jestem ja* nie doczekał się wystawienia na scenie w zaplanowanym czasie. Nie wykonalne było również przeprowadzenie dyskusji z członkami zespołu o ich wrażeniach po odbytym projekcie. Jednakże, aby poznać zdanie uczestników

projektu, realizator przygotował kwestionariusz ankiety ewaluacyjnej, który zawierał 16 pytań odnoszących się do zagadnień związanych z projektem. Na pytania odpowiedzi udzieliło wszystkich siedmioro aktorów. Warto przytoczyć w tym miejscu przykładowe wypowiedzi badanych uczestników grupy teatralnej na pytania z kwestionariusza. We wszystkich przytaczanych odpowiedziach zachowano oryginalną pisownię.

Pytanie pierwsze dotyczyło przyczyn udziału w projekcie, w skład którego wchodziły warsztaty i stworzenie spektaklu teatralnego. Odpowiedzi respondentów były zróżnicowane i wynikały z osobistych zainteresowań uczniów, polecenia teatru szkolnego przez znajomych lub nauczycieli lub chęci otrzymania wyższej oceny z języka polskiego.

Pytanie 1. Dlaczego zdecydowałaś/zdecydowałeś się wziąć udział w projekcie?

Chciałam znaleźć jakieś zajęcie poza szkołą oraz nauczyć się czegoś nowego (respondent 1).

Żeby nauczyć się jak grać na scenie (respondent 4).

Dostałem propozycję od nauczycielki i przekonał mnie autor projektu (respondent 5).

Różne motywacje uczestników i ich chęci sprawiły, że aktorzy zdobyli nowe umiejętności, których potrzebowali. Odpowiedzi na pytanie 2 pokazują zróżnicowane aspekty edukacyjne, jakie mogą nieść zajęcia teatralne. Badani zwracają uwagę na nowe nabyte umiejętności. Każdy nauczył się czegoś, czego wcześniej nie potrafił.

Pytanie 2. Czego nauczyłaś/nauczyłeś się podczas warsztatów teatralnych?

Podczas warsztatów teatralnych nauczyłam się poruszać po scenie i wzmocniłam pewności siebie (respondent 1).

Dokładności i improwizacji (respondent 3).

Trochę pantomimy, tego jak mówić na scenie (respondent 4).

Poprawiłem swoją pamięć. Dowiedziałem się ciekawych rzeczy na temat Baczyńskiego. Zacząłem lepiej rozumieć teksty liryczne (respondent 5).

Zdobyte doświadczenie oraz udział w projekcie pomógł poszerzyć różnorodne umiejętności, co zauważyli wszyscy uczestnicy. Pytanie trzecie sprawdzało, czy uczestnicy są usatysfakcjonowani podniesieniem umiejętności scenicznych. Kilku z nich zwraca uwagę na trudność porównania ich do wcześniejszych zdolności.

Pytanie 3. Jak oceniasz swoje umiejętności sceniczne po warsztatach?

Prawdę mówiąc nie wiem czy cokolwiek się zmieniło na lepsze musiałbym dostać porównanie (respondent 2).

Zostały mocno poprawione (respondent 5).

Nie mi to oceniać (respondent 7).

Z racji zróżnicowania predyspozycji uczestnicy nie wszystkie zadania wykonywali z łatwością, dlatego ważne jest, aby poświęcać tym zadaniom więcej uwagi w przyszłości. W pytaniu czwartym badacz chciał sprawdzić, jakie zadania najtrudniej było wykonać uczestnikom projektu. Odpowiedzi były bardzo zróżnicowane i wynikały z indywidualnych podejść. Czworo badanych zwróciło uwagę na trudności związane z nauką śpiewania.

Pytanie 4. Jakie ćwiczenia sprawiały Ci największą trudność i dlaczego?

Śpiew, ponieważ nie umiem śpiewać i melodia była bardzo trudna do zaśpiewania (respondent 2).

Ćwiczenia z improwizacji (respondent 3).

Ciężko powiedzieć (respondent 4).

Rozumienie tekstu (respondent 5).

Brak czasu, często będący trudnością w tworzeniu projektów, powoduje niedokładne rozwinięcie niektórych umiejętności, których uczestnicy potrzebują. Pytanie piąte zwraca uwagę na to, co warto wprowadzić w przyszłości, aby podobne projekty cieszyły się większym powodzeniem. Pokazane zostaje, jakie chęci uczestników nie zostały spełnione.

Pytanie 5. Czego jeszcze chciałabyś/chciałbyś się nauczyć lub co poprawić?

Chciałabym się nauczyć swobodnego przebywania na scenie (respondent 1).

Żeby się nie śmiać podczas scen (respondent 2).

Śpiewu i wymowy (respondent 7).

Warsztaty teatralne powinny mieć odpowiednią formę, aby wszystkiego odpowiednio nauczyć, dlatego ważna jest osoba, która je prowadzi. Pytanie szóste o ocenę prowadzącego zajęcia pokazuje czy podołał on wszystkim zadaniom, które realizowane były z grupą aktorów. Autor projektu oceniony został bardzo pozytywnie.

Pytanie 6. Jak oceniasz prowadzącego warsztaty? Czy był przygotowany do zajęć i czy udzielał dodatkowych wyjaśnień?

Prowadzący spisał się bardzo dobrze, był przygotowany do zajęć i pomagał z trudnościami (respondent 1).

Bardzo dobrze, zawsze można było spytać, jeśli czegoś nie wiedzieliśmy (respondent 4).

Zawsze pomagał i starał się Nam iść na rękę przy okazji zawsze przygotowany i miły (respondent 7).

Prowadzący musi dbać o uczestników, którzy powinni się angażować w projekt, aby osiągnąć zadowalające efekty. Pytanie siódme dotyczyło autorefleksji uczestników. Mieli ocenić czy odpowiednio dobrze się przygotowywali do zajęć i angażowali w wyznaczone im zadania. Oceny były bardzo zróżnicowane, co wskazuje na to, że uczestnicy zdawali sobie sprawę z tego, że stać ich na więcej.

Pytanie 7. Jak oceniasz swój poziom przygotowania, zaangażowania i zainteresowania w trakcie projektu?

Tak dostatecznie, ale nie bardzo dobrze (respondent 2).

Przeciętnie (respondent 4).

Byłem zainteresowany i dobrze przygotowany w trakcie tego projektu (respondent 5).

Dla uczestników ważna jest również współpraca z innymi, aby stanowić dobry zespół i czuć się w nim pewnie. Zwrócono również uwagę na fakt, że teatr to działania grupowe. Dlatego ważne było poznanie zdania uczestników na temat współpracy z innymi osobami, czemu służyło pytanie ósme. Większość ankietowanych stwierdziła, że nie miała z tym problemu.

Pytanie 8. Jak oceniasz siebie w aspekcie współpracy z grupą?

Nie miałam problemu z współpracą w grupie (respondent 1).

Dobrze (respondent 3).

Dogadywałem się z innymi (respondent 5).

Każdy z uczestników odnalazł się w grupie, a w trakcie trwania warsztatów mógł skupić się na pogłębianiu relacji z innymi oraz na tym, co w warsztatach interesowało go najbardziej. W pytaniu dziewiątym badani wskazywali na punkt warsztatów, który zwrócił ich największą uwagę. Często odpowiedź na tego typu pytanie określa, które z działań było przeprowadzone w najodpowiedniejszy sposób.

Pytanie 9. Co najbardziej podobało Ci się w projekcie?

Atmosfera i ćwiczenia (respondent 4).

Ten projekt umożliwił mi poprawienie moich słabych stron (respondent 5).

Pomysł z Krzysztofem Baczyńskim (respondent 7).

Aktorzy, oprócz wskazania swoich ulubionych elementów, dyskutowali również nad tym, co im się w projekcie nie podoba oraz mieli możliwość korekty danych działań. Pytanie dziesiąte zwraca uwagę nie tyle na problemy uczestników, co na elementy, które odrzuciliby z projektu. Trzy osoby nie znalazły rzeczy, które im się nie podobały. Pozostali wskazali różne aspekty.

Pytanie 10. Co najbardziej nie podobało Ci się w projekcie?

Godziny, o której zaczynałyby się zajęcia, chociaż wiem, że nie było innych terminów (respondent 1).

Za dużo do nauki (respondent 6).

Że nie został zrealizowany (przez koronawirusa) (respondent 7).

Uczestnicy podczas wywiadów fokusowych nie tylko wskazywali rzeczy, które im się nie podobały, ale również kreatywnie proponowali zmiany i sugerowali,

co jeszcze może się pojawić w warsztatach. Odnosząc się do pytania jedenastego, badani mogli wskazać czynności, które powinien zawierać w sobie ten projekt, a których zabrakło. Sześć osób nie miało dodatkowych sugestii czy uwag.

Pytanie 11. Czy miałaś/miałeś poczucie, że czegoś zabrakło w projekcie? Jeśli tak, to czego?

Większej ilości osób (respondent 2).

Projekt został zatem w dużej mierze odebrany pozytywnie, a dyskusje toczące się nad scenariuszem spektaklu potwierdziły opinię uczestników. Pytanie dwunaste miało na celu sprawdzenie, co członkowie zespołu sądzą o ostatecznej wersji scenariusza. Przypomnieć należy, że w trakcie projektu nanoszone były na niego poprawki wynikające z sugestii uczestników.

Pytanie 12. Co sądzisz o scenariuszu etiudy teatralnej *Baczyński – to jestem ja?* Zasugetuj ewentualne zmiany lub poprawki.

Był jasno i dobrze napisany. Cała koncepcja była świetnym sposobem upamiętnienia życia Krzysztofa Kamila Baczyńskiego (respondent 1).

Uważam, że jest naprawdę dobry (respondent 3).

Był bardzo solidny i dobrze napisany (respondent 5).

Scenariusz stworzony w większości z wierszy poety oddawał różne nastroje oraz etapy życia przedstawiciela czasów okupacji, dlatego ważne było, aby sama postać stanowiła obiekt zainteresowania uczestników. Odpowiedzi na pytanie trzynaste pokazują stosunek uczestników projektu do postaci poety, o którym realizowany był spektakl. W trakcie przygotowań aktorzy poznawali jego historię. Zdecydowana większość stwierdziła, że jest on ważną postacią.

Pytanie 13. Czy dla Ciebie postać Krzysztofa Kamila Baczyńskiego jest ważna? Dlaczego?

Tak, ponieważ powinniśmy pamiętać o poległych artystach podczas II wojny światowej, którzy podnosili morale ludzi w czasach tak wielkiej tragedii, oraz kształtowali polską kulturę (respondent 1).

Nie interesuje się nim, ale szanuje jego twórczość (respondent 7).

Aktorzy dzięki udziałowi w projekcie mieli możliwość porównania swojej wiedzy o poecie oraz uzyskania nowych informacji o nim, często nie omawianych na lekcjach języka polskiego, co stanowi poszerzenie polonistycznej edukacji uczniów. W pytaniu czternastym uczestnicy zestawiają poziom swojej dotychczasowej wiedzy z nowymi informacjami. Żaden z badanych nie omawiał jeszcze okresu twórczości Krzysztofa Kamila Baczyńskiego na lekcjach języka polskiego.

Pytanie 14. Co sądziłeś o Krzysztofie Kamile Baczyńskim przed warsztatem, a co uważasz po zrealizowanym warsztacie?

Nie znałam takiej postaci przed warsztatami. Teraz uważam, że Krzysztof Kamil Baczyński jest ważną postacią historyczną, oraz doceniam jego dzieła (respondent 1).

Uważałam, że był naprawdę ciekawym poetą, a po tych warsztacie, dowiedziałam się również, że był naprawdę ciekawym człowiekiem (respondent 4).

Poznanie postaci Baczyńskiego, ale również warsztaty, ćwiczenia i rozmowy wpłynęły na odbiór projektu przez uczestników, którzy mogli wyrazić o nim swoją opinię. W pytaniu piętnastym uczestnicy mogli ocenić całokształt projektu, który mógł ich zachęcić lub rozczarować. To wpływa na zdanie uczestników, którym będą się oni dzielić ze znajomymi. Wszyscy jednogłośnie uznali, że projekt był wart polecenia.

Pytanie 15. Czy poleciłabyś/poleciłbyś udział w projekcie znajomym i dlaczego?

W większej ilości osób może to być zabawne doświadczenie wspólny występ przed publicznością (respondent 2).

Tak, ponieważ same ćwiczenia były naprawdę ciekawe (respondent 4).

Tak, ponieważ to bardzo fajna zabawa i wartościowa (respondent 7).

Aby tworzyć projekty podobne do tego, uczestnicy mogą stworzyć społeczność amatorskiego teatru, a najbliższym dla tego otoczeniem jest ich szkoła. Całość projektu miała rozbudzić w uczestnikach chęć tworzenia teatru i pokazania im jego aspektów, z którymi wcześniej mogli się nie spotkać. Zdania na temat utworzenia stałej grupy w badanym liceum były podzielone.

Pytanie 16. Czy, według Ciebie, w XXVIII LO im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie powinien być prowadzony teatr szkolny? Dlaczego?

Tak, ponieważ teatr wspomaga wyobraźnię i przez teatr poznajemy lepiej literaturę i sztukę (respondent 3).

Tak, ponieważ takie zajęcia są ciekawe i można na nich rozwinąć umiejętności, które mogą przydać się później w życiu (respondent 4).

Obojętne mi to (respondent 7).

Pięć osób zwróciło uwagę na potrzebę funkcjonowania teatru w XXVIII Liceum Ogólnokształcącym im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie, jeden uczestnik wyraził niechęć, a jednej osobie było to obojętne. Może to sygnalizować potrzebę staranniejszego dobrania grupy, jeśli szkoła w przyszłości zdecyduje się na prowadzenie grupy teatralnej. Warto zatem przedyskutować to zagadnienie z dyrekcją szkoły.

Spośród problemów, na które warto zwrócić uwagę z pewnością wyróżnia się opóźnienie, z jakim realizowane były niektóre zaplanowane elementy. Uczestnicy nie zawsze byli obecni na zajęciach i nie można było prowadzić odpowiedniego przebiegu warsztatów oraz przygotowań spektaklu wieńczącego projekt. Nieobecność na poszczególnych ćwiczeniach skutkowałą opóźnieniem opracowania niektórych elementów spektaklu wieńczącego projekt. Uczestnicy wykazywali się jednak pracowitością i w momentach, w których obecni byli na zajęciach przejawiali zaangażowanie w naukę swoich kwestii i doskonalenie swojego warsztatu. Umiejętności zdobyte przez uczestników warsztatów z pewnością poskutkują w przyszłości. Grupa współpracowała ze sobą, dla niektórych było to nowe doświadczenie, młodzi aktorzy uczestniczyli w procesie, który jest o wiele ważniejszy niż dane wydarzenie.

3.5. Wnioski

Projekt teatralny *Baczyński – to jestem ja* to przede wszystkim analiza działań ruchu amatorskiego pod kątem czterech funkcji zarządzania. Wykazane zostało, że nie da się ich jednak jednoznacznie podzielić, ponieważ często dane grupy działań przenikają się. Warto jednak posiłkować się tymże podziałem, aby uporządkować konkretne zadania i stworzyć podstawę dla kolejnych, co w przypadku niniejszego projektu zaprezentowane zostało w tabeli 2.

Tabela 2. Podział zadań projektu *Baczyński – to jestem ja* według funkcji zarządzania

Planowanie	Organizowanie
<ul style="list-style-type: none"> – utworzenie harmonogramu – stworzenie planu działania – nawiązanie współpracy ze szkołą – zbieranie inspiracji 	<ul style="list-style-type: none"> – stworzenie scenariusza spektaklu – utworzenie zaplecza technicznego projektu – działania przygotowujące promocję – dyskusje z członkami zespołu
Kierowanie	Kontrolowanie
<ul style="list-style-type: none"> – prowadzenie warsztatów teatralnych – motywowanie zespołu – dbanie o autorytet reżysera – zawiązywanie relacji w grupie 	<ul style="list-style-type: none"> – ewaluacja zrealizowanego projektu – badania uczestników projektu – porównanie celów projektu z wykonaniem – zestawienie badań z opinią eksperta

Źródło: opracowanie własne.

Badacz zwraca uwagę, że teatr szkolny jest potrzebny w edukowaniu młodzieży, ponieważ przekazuje cenne wartości oraz zdolny jest do zmiany opinii jego uczestników na dany temat. Realizowany projekt nie tylko przybliżył uczestnikom postać i twórczość Krzysztofa Kamila Baczyńskiego, lecz także nauczył ich lepiej postrzegać rolę poezji, teatru, kultury czy edukacji polo-

nistycznej. Zestawiając to z uwagami wynikającymi z wywiadu eksperckiego, można dostrzec sukces projektu. Jak zauważa Piotr Jędrzejak:

Ruch amatorski jednak coraz lepiej rozwija się pod kątem warsztatów, spotkań, możliwości obserwowania nowych technologii teatralnych, podglądania różnych pomysłów. Rosną więc umiejętności techniczne i to jest dobry znak [...].

Warto odczytywać te badania w kontekście starszych, aby nie tylko je zestawić z obecnym stanem, lecz także uzupełnić lukę badawczą panującą w tymże obszarze.

Przez odpowiedni dobór treści oraz metod pracy teatr ten wielostronnie angażuje osobowość ucznia, może wpływać na kształtowanie jego postaw ideowych, wyrabiać pożądane cechy charakteru oraz rozszerzać i pogłębiać wiedzę o życiu i świecie (Klass, 1970, s. 58).

Wynika z tego, iż można łączyć funkcje zarządzania oraz ruch teatrów amatorskich. Wiązać się to jednak może ze swojego rodzaju buntem wśród zespołu, o którym mówi Piotr Jędrzejak, dlatego ważne jest, by zachować umiar i rozsądek podczas prowadzenia badań. Nie można zatem podporządkowywać całości niniejszego projektu pod nauki o zarządzaniu, ale pozwolić na swobodę ze strony uczestników oraz intuicję realizatora projektu w niektórych działaniach. Przywództwo pod względem projektu *Baczyński – to jestem ja* oparte było nie tylko na modelach w zarządzaniu, ale też na technikach reżyserskich. Piotr Jędrzejak stwierdza, że „reżyseria to jest bardzo trudne przywództwo. Jeżeli ktoś chce być reżyserem, to musi być przywódcą”.

Coraz częstsze powstawanie ruchów amatorskich motywowane jest wieloma czynnikami. To ważne, aby instytucje, pod które zespół podlega, starały się dbać o niego, wypracowywać kompromisy i zapewniać działalność grupy. Projekt realizowany wraz z XXVIII Liceum Ogólnokształcącym im. Wojciecha Bednarskiego w Krakowie pokazał, że placówka gotowa jest organizować zajęcia teatru szkolnego i zaciekawiać uczniów tą formą działań pozalekcyjnych. Ruch amatorski to często także wspólne i wzajemne relacje aktorów, którzy otrzymują możliwość kreowania własnych postaci oraz historii przekazywanych szerszemu gronu, to okazja do wyrażania swoich myśli i aktywnego uczestniczenia w kulturze (Holdsworth, Milling i Nicholson, 2017, s. 7). Na prośbę o wskazanie motywacji do powstawania teatrów nieprofesjonalnych Piotr Jędrzejak odpowiada:

To akt komunikacji niewerbalnej, komunikacji symbolicznej, komunikacji opowiadającej historie, które w nas drzemią. To sama praca z teatrem jest powodem powstawania amatorskich grup. Głód teatru jest zapisany w naszym kodzie kulturowym.

Niniejszy rozdział uzupełnia lukę badawczą, ale również stanowi element wskazania nowych możliwości prowadzenia badań wśród nieprofesjonalnych

grup, które mają coraz częściej większy udział w tworzeniu tożsamości kulturowej małych społeczności. Wartości przekazywane na początkowych etapach edukacji często mogą owocować przyszłymi sukcesami w dziedzinach kultury lub samej chęci jej kreowania, bycia aktywnym uczestnikiem. Ważne zatem jest, aby dbać o rozwój kulturalny nie tylko na szczeblu dużych instytucji, lecz także pośród amatorskich ruchów w lokalnym środowisku. W tym celu pomocne mogą okazać się nauki o zarządzaniu i umiejętności komunikowania się w amatorskich przestrzeniach scenicznych.

Podsumowanie

Rozdział jako sprawozdanie z projektu teatralnego *Baczyński – to jestem ja* ukazuje kolejne etapy i działania powiązane z tymże przedsięwzięciem. Analiza kolejnych funkcji zarządzania w odniesieniu do tła teoretycznego i badań empirycznych spełnia cel, jaki postawił sobie autor. Mimo światowej epidemii, która doprowadziła do zawieszania działalności sektorów edukacji, kultury czy gospodarki, udało się w miesiącach październik – marzec przeprowadzić zdecydowaną większość działań, które zakładał projekt. Sam proces realizacji jest istotny, co było często podkreślane w poprzednich podrozdziałach, ponieważ to on kreuje w głównej mierze uczestników. Autor uzupełnia lukę badawczą w obszarze teatrów szkolnych i zarządzania nimi.

Projekt teatralny *Baczyński – to jestem ja* realizowany był z myślą o rozwijaniu zdolności teatralnych młodzieży, a jego celem było wystawienie spektaklu związanego z twórczością poety czasów II wojny światowej. Praca z młodzieżą oraz innymi osobami zaangażowanymi w projekt pokazała, że warto jest stosować się do funkcji zarządzania i porządkować pracę w ten sposób, choć, jak wykazuje wywiad z Piotrem Jędrzejasem, może być to niebezpieczne w przypadku pracy z profesjonalnymi teatrami. Teatr młodzieży zawiera w sobie jednak pewne elementy, które są dosyć elastyczne. Sami uczniowie często są zaintrygowani działaniami teatralnymi, podejmowaniem wyzwań, szukaniem nowych rozwiązań. Teatr amatorski stanowi ucieczkę od problemów mniejszych lub większych i może być płaszczyzną rozwiązywania konfliktów i dylematów, z jakimi mierzą się jego uczestnicy (Rędzioch, 2015, s. 194). Synkretizm działań teatralnych i nauk o zarządzaniu pokazuje, że dyscypliny te mogą współgrać i dopełniać się wzajemnie. Samo połączenie roli reżysera i kierownika może o tym stanowić. Nauki można zsynchronizować, a w przypadku pracy z młodzieżą jest to częściowe uzupełnienie luki badawczej, jaka ma miejsce w badaniach na ten temat. Podkreślane jest to między innymi przez Ćwikłę (2016, s. 125):

Impuls do planowania, organizowania i przeprowadzania konkretnych czynności ma zbliżone źródło. Tak rozumiane zarządzanie i tak postrzegany teatr to zatem dwa skład-

niki społecznych interakcji, które dają niezwykle możliwości wywierania pozytywnego wpływu na grupę, a wręcz odnajdywania wspólnoty na nowo.

Chociaż nie doszło do zrealizowania głównego celu należy zwrócić uwagę, że nie zawsze to efekt końcowy, dzieło, stanowi najważniejszy punkt. W zarządzaniu humanistycznym, jak zostało wcześniej wspomniane, istotne są procesy. Badacze zajmujący się teatrem często podkreślają rolę całego kształtowania się spektaklu. W odniesieniu do niniejszego projektu istotniejsze stały się właśnie procesy towarzyszące badaczowi i zespołowi.

Teatr, także młodzieżowy, może oddziaływać zarówno na jego uczestników, jak i widzów i szerszą społeczność. Nie wyklucza się, że będzie on zaciekał i gromadził wokół siebie coraz więcej sympatyków, gdyż coraz częściej pojawiają się w nim technologie i metody adekwatne do współczesnej młodzieży. O takim teatrze Karasińska mówi: „jeśli nie chce być anachroniczny, musi pójść nową drogą. Jeśli chce zainteresować młodych ludzi, musi mówić ich językiem” (2015, s. 42). Realizator zdobył cenne doświadczenie, które z pewnością posłuży mu w przyszłych działaniach w obszarze teatru. Nie ulega wątpliwości, że już samo uczestnictwo w zajęciach wzbudziło w młodych ludziach chęć realizowania siebie, a jest to jeden z najbardziej wartościowych aspektów, jakie oferuje teatr, który w najbliższej przyszłości może stać się częstym narzędziem edukacyjno-terapeutycznym.

Bibliografia

- Braun, K. (2013). Autorytet reżysera w teatrze. *ER(R)GO. Teoria – Literatura – Kultura*, 1(26).
- Cybulska, D. (2013). Wykorzystanie metody obserwacji w naukach społecznych. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 2(6).
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Ćwikła, M. (2016). Najnowsze strategie komunikacji teatralnej jako źródło inspiracji dla zarządzania. W: M. Kostera, B. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Ćwikła, M. (2016a). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*. Warszawa: Wydawnictwo Attyka.
- Ćwikła, M. i Rapior, W. (2018). Brak działania napawa nas niepokojem. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(3).
- Ćwikła, M., Góral, A. i Zawadzki, M. (2018). Najciekawsze projekty rodziły się tam, gdzie nie było sztucznych ramek. *Zarządzanie w Kulturze*, 19(3).
- Drapikowska, B. i Palczewska, M. (2013). Zogniskowany wywiad grupowy oraz techniki projekcyjne jako przykłady jakościowych empirycznych metod badawczych stosowanych w naukach społecznych. *Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej*, 3(7).

- Goffman, E. (1981). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Griffin, R.W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gromadzka, B., Kaniewski, J. i Wantuch, W. (2015). *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hannowa, A. (1990). *Młodzież i teatr*. Warszawa, Wrocław: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Hanusek, M. (2015). *Metody aktywnej pracy w teatrze szkolnym*. W: B. Gromadzka, J. Kaniewski, W. Wantuch (red.), *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Holdsworth, N., Milling, J. i Nicholson, H. (2017). Theatre, Performance, and the Amateur Turn. *Contemporary Theatre Review*, 27(1).
- Jabłońska, H. (1970). *Formy teatralne i repertuar*. W: I. Słońska (red.), *Teatr młodzieży*. Warszawa: Instytut Wydawniczy „Nasza Księgarnia”.
- Karasińska, M. (2015). *O potrzebie teatru szkolnego*. W: B. Gromadzka, J. Kaniewski, W. Wantuch (red.), *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kisielnicki, J. (2014). *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Klass, M. (1970). *Teatr dzieci i młodzieży w świetle zadań wychowawczych naszej szkoły*. W: I. Słońska (red.), *Teatr młodzieży*. Warszawa: Instytut Wydawniczy „Nasza Księgarnia”.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013). *Zaangażowane badania jakościowe. Problemy Zarządzania*, 12(1/45).
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (2013a). *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu. Problemy Zarządzania*, 11(4/44).
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. i Jemieliński, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Lehmann, H.-T. (2009). *Teatr postdramatyczny*. Kraków: Wydawnictwo Księgarnia Akademicka.
- Mućko, P. (2016). *Metoda SMART – czyli jak sprytnie formułować cele*. Pozyskano z: <https://www.psychowiedza.com/2014/07/sprytne-cele.html> (1.04.2020).
- Oleksyn, T. (2014). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Olszewska-Gniadek, J. (2009). *Teatr młodzieży w świetle badań na terenie miasta Krakowa*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Rędzioch, E. (2015). *O teatrze w szkole. Opowieść podwójnie dydaktyczna*. W: B. Gromadzka, J. Kaniewski, W. Wantuch (red.), *Uczeń – nauczyciel – badacz w przestrzeni teatru*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 marca 2020 r. w sprawie czasowego ograniczenia funkcjonowania jednostek systemu oświaty w związku z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19 (DzU 2020, poz. 410 z późn. zm.).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 marca 2020 r. w sprawie ogłoszenia na obszarze Rzeczypospolitej Polskiej stanu epidemii (DzU 2020 poz. 491 z późn. zm.).
- Siedlecki, A. (2015). *Jak reżyserować? Podstawy reżyserii teatralnej*. Rzeszów: Wydawnictwo Oświatowe FOSZE.
- Sławińska, I. (1979). *Współczesna refleksja o teatrze*. Kraków: Wydawnictwo Literackie.

- Świontek, S. (2003). O możliwościach zastosowania w nauce o teatrze pewnych metod badawczych (Perspektywy i ograniczenia). W: J. Degler (red.), *Problemy teorii dramatu i teatru* (t. 2). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Wysocki, R.K. i McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.

Katarzyna Żabińska*

Specyfika zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich na przykładzie Slot Art Festival

Streszczenie

Rozdział stanowi studium przypadku Slot Art Festival jako przykładu zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich. Celem jest poznanie i opisanie roli owych wartości w zarządzaniu tym projektem kulturalnym oraz analiza ich wpływu na postrzeganie festiwalu przez uczestników. Problematyka zarządzania projektami jest często podejmowana przez badaczy na gruncie nauk o zarządzaniu, jednak w odniesieniu do projektów kulturalnych prac wciąż jest niewiele. Problem badawczy obejmuje określenie, jak organizatorzy postrzegają rolę wartości chrześcijańskich w zarządzaniu wskazanym projektem. Metody badawcze, jakie wykorzystano to m.in.: autoetnografia, kwestionariusz ankiety oraz wywiady swobodne pogłębione.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektem, projekt kulturalny, festiwal, wartości.

Abstract

This chapter is a case study of the Slot Art Festival as an example of management of a cultural project based on Christian values. The aim is to learn about and describe the role of these values in managing this cultural project and analyze their impact on the perception of the festival by participants. Problematic aspects of managing projects are often considered by numerous researchers in management sciences; however with reference to cultural projects, there are still not that many scientific papers. The research problem involves determining how the organizers perceive the role of Christian values in the aspect of managing this particular project. Testing methods which were used are, inter alia: autoethnography, questionnaire, free-form in-depth interviews.

Keywords: project management, cultural project, festival, values.

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; e-mail: katarzyna.zabinska@student.uj.edu.pl.

Wprowadzenie

Rozdział prezentuje Slot Art Festival pod kątem zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich. Jest to temat warty pogłębienia, ponieważ problematyka zarządzania projektami rzadko bywa podejmowana przez badaczy w odniesieniu do projektów kulturalnych i wartości, szczególnie wartości chrześcijańskich. Festiwale jako wydarzenia kulturalne są przedmiotem wielu badań, m.in. w kontekście promocji miast czy turystyki eventowej. Temat wartości chrześcijańskich najczęściej jest badany pod kątem wychowywania czy turystyki religijnej.

Slot Art Festival to wydarzenie, które na tle innych letnich festiwali wyróżnia wiele aspektów. Organizatorzy podkreślają, że najważniejszym elementem festiwalu są ludzie, dlatego bardzo ważne jest dla nich stworzenie przestrzeni do rozmów i wymiany poglądów. Są otwarci na oddolne inicjatywy, starają się, by wydarzenie było dostępne dla wszystkich zainteresowanych. Slot charakteryzuje się bogatą ofertą warsztatów manualnych, językowych i sportowych oraz szeroko pojmowanych wydarzeń artystycznych, jak np. przedstawienia teatralne czy koncerty. Festiwal odbywa się w największym opactwie cysterskim na świecie znajdującym się w Lubiążu na Dolnym Śląsku.

Problem badawczy obejmuje określenie, jak organizatorzy festiwalu postrzegają rolę wartości chrześcijańskich w zarządzaniu tym projektem, a ponadto próbę sprawdzenia, czy ich twierdzenia są zgodne ze spostrzeżeniami uczestników Slotu. Metody badawcze, jakie wykorzystano to m.in. autoetnografia, kwestionariusze ankiety oraz wywiady swobodne pogłębione.

Rozdział został podzielony na trzy części. Pierwszy podrozdział stanowi podłoże teoretyczne badań, w którym opisano kluczowe pojęcia oraz dotychczasowy stan wiedzy na ich temat. Drugi dotyczy założeń metodologicznych – osadzenia w paradygmacie, problemu i pytań badawczych oraz zastosowanej metodologii badań. W trzecim zaś przedstawiono wyniki przeprowadzonych badań, opisując Slot Art Festival, jego historię, cele, założenia oraz wizje rozwoju dotyczące przyszłości.

1. Zarządzanie projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich – ujęcie teoretyczne

Rozdział zawiera opis najważniejszych definicji wykorzystanych w artykule, począwszy od zarządzania, przez projekty, projekty kulturalne, aż do wartości. Wskazuje ważne prace naukowe poruszające te tematy oraz lukę badawczą w tym zakresie.

1.1. Zarządzanie projektem kulturalnym

Podejmując rozważania dotyczące zarządzania projektami kulturalnymi, warto rozpocząć od przytoczenia jednej z najpopularniejszych definicji zarządzania, sporządzonej przez Ricka Griffina (2005, s. 6):

zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Zarządzanie kulturą, na gruncie którego osadzona zostanie publikacja jest stosunkowo młodą dziedziną nauki, a Uniwersytet Jagielloński jednym z głównych jej ośrodków, stąd też wiele przywoływanych tekstów zostało opracowanych przez pracujących tam badaczy. Zarządzanie projektami, mimo że samo pojęcie „projektu” jest znane już bardzo długo, dopiero pod koniec XX wieku zaczęto prowadzić prace w tym zakresie (Söderlund, 2004, s. 183–191), które obecnie wciąż intensywnie się rozwijają. W rozdziale podjęto temat zarządzania projektem kulturalnym, a więc łączący te dwie nauki społeczne.

Warto zwrócić uwagę, iż kultura nieodzownie łączy się z inicjatywami, które posiadają wiele cech projektu. Dotyczy to np. organizacji spektakli teatralnych, koncertów czy festiwali. Małgorzata Ćwikła (2016) twierdzi, że kierownikiem projektów był już m.in. William Shakespeare i przywołuje tezę Jerzego Kisielnickiego (2011): „projekty realizujemy stale, nie zawsze zdając sobie sprawę, że to, co robimy, jest projektem”. Samo pojęcie „projektu” znacznie szerzej opisywane jest w pracach z nauk ekonomicznych, gdzie oznacza

typowe narzędzie w organizacji interpretowanej jako maszyna, którą zaprojektowało kierownictwo dla osiągnięcia zamierzonych celów (Morgan, 205) lub atrybut organizacji tymczasowej (Packendorff, 1995, s. 319–333),

który ma doprowadzić do wykreowania nowego oryginalnego produktu. Pojawia się wiele ujęć definicyjnych, często bardzo złożonych, co sprawia, że można je zastosować na różnych płaszczyznach. Projekty kulturalne

różnią się od projektów realizowanych w celu generowania zysku bądź rozwoju organizacji. Dotyczy to z jednej strony samego sposobu prowadzenia projektów, w kulturze często opartego na intuicji z drugiej – podejścia do planowania własnych zamiarów. W aktywności kulturalnej liczy się przede wszystkim fantazja i talent. Pragmatyzm pojawia się dopiero w dalszej kolejności (Ćwikła, 2016, s. 86).

Działania projektowe realizowane w sektorze kultury to coraz częściej występujące zjawisko. Wynika to m.in. ze sposobów realizowania polityki kultural-

nej Unii Europejskiej i Polski. W zależności od statusu prawnego organizacje prowadzące działalność kulturalną są finansowane w różny sposób. Państwowe instytucje kultury głównie z budżetu państwa poprzez dotację podmiotową oraz dotacje celowe, które mogą wpływać z różnych źródeł, jak np. funduszy unijnych czy sponsorów (Szulborska-Łukaszewicz, 2012, s. 305–328). Często w celu uzyskania takich środków instytucje muszą składać wnioski projektowe, by pozyskać granty. Ponadto praca projektowa jest efektem dostosowania sposobu prowadzenia działalności do zmieniających się warunków na rynku pracy. Jak uważa Aleksy Pochtowski, „tzw. nową organizację cechuje m.in. zarządzanie projektami” (2007), ponieważ jednym z czynników sukcesu jest zdolność organizacji do inicjowania i przeprowadzania zmian.

Ważnym aspektem projektów kulturalnych jest ich odwoływanie się do idei współpracy, np. pomiędzy instytucjami kultury, które

coraz częściej ze sobą współdziałają, dobrowolnie angażując się w interaktywny proces, oparty na wspólnych regułach, normach i strukturach, zwiększając zarówno indywidualne, jak i wspólne korzyści (Kozuch i Przygodzka, 2012, s. 25–35).

Jak zwraca uwagę Dagmara Wójcik (2015, s. 2)

W przypadku działalności kulturalnej współpraca ma na celu uwzględnienie potrzeb oraz spełnienie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez stworzenie atrakcyjnej i konkurencyjnej oferty kulturalnej.

Zatem projekty okazują się doskonałym narzędziem do realizacji tej idei, ponieważ dopuszczają różnorodną tematykę i swobodę organizacyjną.

1.2. Festiwal jako projekt kulturalny

Artykuł dotyczy studium przypadku zarządzania projektem kulturalnym, jakim jest Slot Art Festival (SAF). Jak pisze Anna Kościelna (2015, s. 125)

organizacja festiwalu tak muzycznego, jak i teatralnego, należy do jednego z trudniejszych i bardziej zaawansowanych działań z zakresu zarządzania projektami.

Wiąże się to z mnogością mniejszych przedsięwzięć składających się na efekt finalny, długością trwania całego projektu, liczbą osób w niego zaangażowanych oraz oczywiście pozyskiwaniem funduszy. W literaturze pojawia się wiele definicji festiwalu, z których najczęściej cytowaną jest ta, opracowana przez Alessandro Falassiego (1987, s. 2):

okresowe powtarzalne wydarzenie społeczne, w którym, poprzez różnorodność form i szereg skoordynowanych działań, uczestniczą bezpośrednio lub pośrednio i w różnym

stopniu wszyscy członkowie danej wspólnoty, których łączą więzi etniczne, językowe religijne, historyczne i wspólny światopogląd.

W literaturze polskojęzycznej definicję festiwalu podaje m.in Paulina Ratkowska, według której festiwal jest (2010, s. 109–129):

impresą zorganizowaną, zawierającą cykl przedstawień teatralnych, pokazów filmowych, muzycznych itd., które są powiązane ze sobą tematycznie lub rodzajowo, ewentualnie reprezentujących konkretny nurt w sztuce lub będący przeglądem najlepszych prezentacji danego gatunku czy twórczości określonego artysty. Może być imprezą prezentującą jedną lub wiele form sztuki. Może przyjmować formę konkursu bądź przeglądu.

Definicje te są obszerne, co pozwala nazwać festiwalem wiele różnorodnych wydarzeń. Naukowcy, szczególnie zajmujący się socjologią, turystyką, zarządzaniem czy kulturoznawstwem mają więc duże pole do badań.

Możemy znaleźć prace przedstawiające jeden ze sposobów finansowania takich wydarzeń – crowdfunding, o czym piszą m.in. Anna Pluszyńska i Agnieszka Konior (2018, s. 241–258) w studium przypadku Festiwalu Kultury i Mediów Polikultura. Artykuł dotyczy zastosowania kampani na portalu PolakPotrafi.pl w pozyskiwaniu środków na projekt w całości realizowany przez studentów Uniwersytetu Jagiellońskiego. Tematykę crowdfundingu w kulturze porusza także Małgorzata Skowrońska wraz z Maciejem Białousem, analizując serwis PolakPotrafi.pl i OdpalProjekt.pl w kontekście występowania na nich projektów kulturalnych (2019, s. 111–131).

Festiwale są również opisywane pod kątem turystyki kulturowej, jako element promocji miasta. Píše o tym m.in. Ewelina Konieczna (2014) badająca festiwale i przeglądy filmowe oraz Waldemar Cudny i Rafał Rouba w pracy „Festiwale muzyczne jako element funkcji kulturalno-rozrywkowej Łodzi”, którzy opisują kształtowanie polityki kulturalnej miasta poprzez festiwale muzyczne (Cudny i Rouba, 2012).

1.3. Wartości w zarządzaniu

W rozdziale zwrócono uwagę na rolę wartości, szczególnie wartości chrześcijańskich w zarządzaniu projektem kulturalnym, jakim jest Slot Art Festival. O trudnościach ze zdefiniowaniem pojęcia owych „wartości” pisze Andrzej Bronk (1993, s. 60):

Problemy z podaniem jasnej i ostrej, co więcej – satysfakcjonującej wszystkich zainteresowanych definicji wartości chrześcijańskich, przywodzą na myśl znane pytanie św. Augustyna o czas. Mimo swej niejednoznaczności pojęcie wartości chrześcijańskich jest dla chrześcijanina, a poniekąd każdej osoby z kręgu kultury zachodniej, o tyle zrozumiałe,

że nie będzie ona miała na ogół większych problemów z ogólnym ich zlokalizowaniem, chociaż – być może – z bliższym określeniem ich swoistości.

W dostępnej literaturze można znaleźć teksty poświęcone albo wartościom w zarządzaniu albo wartościom chrześcijańskim. Autorka chciałaby te dwa tematy połączyć. Wspomniane wartości najczęściej omawiane są np. w pracach pedagogów, gdzie bada się ich wpływ na wychowanie. Píše o tym m.in. Stanisław Głaz w swojej pracy „Udział wartości w kształtowaniu chrześcijańskiego sumienia młodzieży” (2010). Pojawiają się również badania dotyczące polityki, prawa czy historii, o czym pisze np. Józef Krukowski „The European Union law and Christian values” (2013).

Temat wartości w zarządzaniu podjął m.in. Łukasz Gawęł w swojej pracy „Poszukując człowieka – o wartościach w świecie zarządzania”, opisując współczesne przykłady ze świata biznesu i kultury, gdzie o wartościach zapomniano. Autor podsumowuje artykuł słowami:

bez względu na to, w jaki sposób będziemy definiować wartości, muszą być one postrzegane jako konstytutywny składnik zarządzania, nie jego element, ale istotny pierwiastek wdrukowany w jego najgłębsze struktury (Gawęł, 2015, s. 172).

W rozdziale zaprezentowano studium przypadku festiwalu Slot Art Festival jako przykład zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich. Analizując dostępną literaturę w tym zakresie, dostrzeżono lukę, ponieważ nie znaleziono pozycji, które byłyby wynikiem badań festiwalu kultury alternatywnej opartego na wartościach chrześcijańskich, który obfituje w wiele różnorodnych wydarzeń oraz inicjatyw, a co za tym idzie, jest dobrym polem do badań. Dlatego też, zdaniem autorki, niniejsza publikacja będzie wartościowym uzupełnieniem literatury.

2. Metodologia badań

W podrozdziale zaprezentowano przedmiot i cel badań oraz pytania badawcze. Następnie omówiono paradygmat oraz metody i narzędzia badawcze wykorzystane do zebrania materiału empirycznego.

2.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań są uczestnicy i organizatorzy Slot Art Festival. Celem rozważań jest poznanie i opisanie roli wartości chrześcijańskich w zarządzaniu tym projektem kulturalnym oraz ich wpływu na postrzeganie festiwalu przez uczestników. Analiza jest próbą uzupełnienia literatury w zakresie zarządzania

opartego na wartościach chrześcijańskich. Ważne jest, aby pozyskać informacje od osób zaangażowanych w różne przestrzenie i inicjatywy festiwalowe – wolontariuszy, organizatorów, biernych uczestników. Istotnym elementem jest także sprawdzenie, czy to, co o wartościach promowanych podczas festiwalu uważają organizatorzy, jest odczuwane i dostrzegane przez uczestników.

2.2. Problem i pytania badawcze

Problem badawczy obejmuje określenie, jak organizatorzy postrzegają rolę wartości chrześcijańskich w zarządzaniu projektem kulturalnym, jakim jest Slot Art Festival. Pytania szczegółowe to:

- 1) czy wartości te mają wpływ na tworzenie programu;
- 2) jak poglądy organizatorów, założycieli Slot Art Festivalu wpływają na podejmowanie decyzji dotyczących organizacji wydarzenia;
- 3) czy uczestnicy dostrzegają, jakie wartości są promowane podczas wydarzenia;
- 4) czy są one jedną z determinant ich udziału;
- 5) czy podoba się im idea, fundamenty Slotu?

Wskazane pytania wynikają z przyjętych założeń teoretycznych i próby uzupełnienia luki badawczej.

2.3. Paradygmat

Rozdział został osadzony w paradygmacie interpretatywnym wg Gibsona Burrella i Garetha Morgana, który jak pisze Dariusz Jemielniak „poszukuje wyjaśnień, odwołując się do świadomości, doświadczeń, przekonań i wyobrażeń ludzi, którzy stale konstruują i rekonstruują swoje działania” (Sławecki, 2012, s. 78). Dzięki niemu istnieje możliwość opisanie rzeczywistości tego konkretnego festiwalu z perspektywy jego organizatorów, wolontariuszy oraz biernych uczestników, co pozwoli ukazać złożony temat zarządzania opartego na wartościach. Łukasz Sułkowski, opisując ten paradygmat, zwraca uwagę na zorientowanie na wartości, co jest bardzo istotnym założeniem niniejszej publikacji (2013, s. 22):

Człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Akt poznawania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo, stanowi działanie symboliczne.

Biorąc pod uwagę metodę autoetnografii, uznano, że osadzenie rozdziału w tym paradygmacie pozwoli na najlepsze badanie i zrozumienie rzeczywistości Slot Art Festivalu oraz złożoność tematu wartości będących jego fundamentem.

2.4. Metody i narzędzia badawcze

W celu pogłębionej analizy podjętej problematyki zastosowano metodologię mieszaną, która została zdefiniowana m.in. przez Abbasa Tashakkori jako

dociekania, w ramach których badacz zbiera i analizuje dane, integruje wyniki i wyciąga wnioski, używając jednocześnie jakościowych i ilościowych podejść lub metod w pojedynczym projekcie lub programie badawczym (Tashakkori i Creswell, 2007, s. 3–7).

Dzięki zastosowaniu kilku różnych metod możliwe było dokładne przeanalizowanie tego, jak wartości chrześcijańskie wpływają na zarządzanie projektem kulturalnym.

Autorka miała bezpośredni dostęp do grup zrzeszających uczestników oraz wolontariuszy jako wolontariuszka na festiwalu oraz miała szansę przeprowadzić badania poprzez kwestionariusz ankiety. Był on dostępny przez tydzień na dwóch grupach na portalu społecznościowym Facebook. Został stworzony za pomocą aplikacji Formularze Google, składał się z czterech pytań metryczkowych mających na celu identyfikację próby, trzech pytań zamkniętych, z czego jedno z nich było wielokrotnego wyboru, trzech pytań półzamkniętych wielokrotnego wyboru oraz trzech pytań otwartych. Udzielenie odpowiedzi na każde z nich było niezbędne do wysłania formularza. Na końcu uczestnicy badania mieli możliwość dodania swoich uwag.

By jak najlepiej opisać Slot Art Festival zastosowano metodę studium przypadku, zdefiniowaną przez Johna Creswella w tłumaczeniu Marty Strumińskiej-Kutra jako

podejście jakościowe, w którym badacz poddaje analizie ograniczony system (przypadek) lub kilka ograniczonych systemów (przypadków) z uwzględnieniem aspektu czasowego, stosując szczegółowe i pogłębione procedury zbierania danych o różnorodnym charakterze (np. obserwacji, wywiadów, materiałów audiowizualnych, dokumentów, raportów) w wyniku czego uzyskuje opis przypadku oraz wiele wątków ogólnych wylonionych na podstawie przypadku (Strumińska-Kutra i Kołodkiewicz, 2007, s. 73).

Dzięki użyciu tej techniki zebrano materiał empiryczny, wykorzystując różne metody i dokładnie przeanalizowano przypadek tego festiwalu.

W badaniach jakościowych wykorzystano również wywiady swobodne pogłębione, analizę materiałów zastanych oraz elementy autoetnografii.

Zasadniczą częścią badań były dwa wywiady swobodne pogłębione z organizatorami, którzy sami, z własnej inicjatywy zgodzili się wziąć w nich udział. Pierwszy został przeprowadzony 28 kwietnia 2020 roku z członkiem Rady Festiwalu, Marcinem Gładzikiem, za pośrednictwem aplikacji Zoom, trwał 35 minut. Drugi odbył się 6 maja 2020 roku, został przeprowadzony z Aleksandrą Zajac, Dyrektorem programową. Była to rozmowa telefoniczna trwająca 40 minut. W obu

wywiadach zostały poruszone takie tematy, jak historia festiwalu, jego cele, wizje i przede wszystkim jak zarządzany jest projekt kulturalny, jakim jest Slot Art Festival.

W celu poszerzenia spectrum badań wykorzystano również elementy analizy danych zastanych zamieszczonych na oficjalnej stronie wydarzenia, jak plakaty, fragmenty wywiadu oraz informacje dostępne dla uczestników.

Uzupełnieniem powyższych metod jest zastosowanie elementów autoetnografii, która według Michała Zawadzkiego (2014, s. 87)

pozwala na obserwację swojego uczestnictwa w danym kontekście społecznym, umożliwiając zrozumienie procesów zachodzących na doświadczanym terenie badawczym.

Jako trzykrotny uczestnik tego festiwalu, również w roli wolontariusza, autorka miała szansę obserwować to wydarzenie i stać się jego częścią.

3. Slot Art Festival jako przedmiot badań

Slot Art Festival to wydarzenie odbywające się już od niemalże 30 lat. Na okres czterech dni powstaje małe miasteczko, w którym znajdują się dzielnice mieszkalne, kino, teatr, kawiarnie, odbywają się koncerty i różnego rodzaju warsztaty. W SAF mogą wziąć udział rodziny z dziećmi, młodzież, osoby dorosłe. Festiwal jest interesującym polem do badań, między innymi ze względu na swoją strukturę organizacyjną oraz zarządzanie oparte na wartościach chrześcijańskich. W rozdziale za pomocą wykorzystanych metod badawczych przedstawiono zgromadzony materiał empiryczny, opisując historię festiwalu, jego główne założenia, cele, przebieg organizacji tego wydarzenia oraz wizje rozwoju.

3.1. Historia festiwalu

Slot Art Festival powstał w latach 90. XX wieku. Jego historia ma duże znaczenie, ponieważ to z niej wywodzą się wartości będące później fundamentem dalszych działań organizatorów i prowadzące do rosnącego rozmiaru całego przedsięwzięcia. Jak opowiada Aleksandra Zajac

wszystko zaczęło się od festiwalu w Jarocinie. Przyjechała tam grupa No Longer Music, która grała taką punkową rock operę bazującą na opowieści o Jezusie i oni nie dostali pozwolenia, żeby zagrać na tym festiwalu oficjalnie. Dlatego zagrami na ulicy, po prostu (wywiad z Aleksandrą Zajac, 06.05.2020).

Jak zgodnie twierdzą organizatorzy, ten koncert i to, co nastąpiło po nim stało się początkiem festiwalu, na który obecnie przyjeżdża kilka tysięcy osób.

To było bardzo poruszające wydarzenie, dla ludzi, którzy w nim uczestniczyli, toczyły się rozmowy o tym, co się wydarzyło i jakie myślenie to uruchomiło w ludziach (wywiad z Aleksandrą Zajęc, 06.05.2020).

Już pierwsze takie spotkanie zaskoczyło organizatorów frekwencją. Pojawił się pomysł, by stało się to wydarzeniem cyklicznym. Z czasem chętnych było coraz więcej, spotkania zaczęły obrastać w program, o czym mówi obecna Dyrektor programowa

jeżeli przyjeżdża tam kilkaset osób na kilka dni, to oprócz tego, że wieczorem zagrają jakieś zespoły, coś trzeba będzie robić przez cały dzień (wywiad z Aleksandrą Zajęc, 06.05.2020).

Po pewnym czasie pojawiła się potrzeba sformalizowania. Rozwinięto zaistniały w mowie potocznej uczestników skrót i tak powstało SLOT – Stowarzyszenie Lokalnych Ośrodków Twórczych, które już prawie 30 lat organizuje Slot Art Festival. Początkowo odbywał się on na Mazurach, z czasem ze względu na rosnącą liczbę uczestników (w 2001 r.) został przeniesiony do opactwa cysterskiego w Lubiążu, które jest drugim pod względem wielkości obiektem sakralnym na świecie, mającym dwa i pół razy większą powierzchnię od zamku na Wawelu (<https://slot.art.pl/pl/festinfo/o-festiwalu/>).

3.2. Założenia, cele festiwalu, Slot DNA

Festiwal swoje funkcjonowanie rozpoczął od spotkania i rozmów wywołanych poruszającym performancem ewangelizacyjnym. Wartości, takie jak relacje, twórczość, duchowość stały się fundamentem, na którym budowano ciągle rozwijające się wydarzenie. Jak mówi Marcin Gładzik

mamy coś do powiedzenia, tak bym to określił, mamy coś do zaoferowania i chcemy to ludziom dać, więc staramy się stworzyć takie okoliczności, aby było jak najmniej przeszkód, by ci ludzie przyjechali się z nami spotkać (wywiad z Marcinem Gładzikiem, 28.04.2020).

Dla organizatorów bardzo ważna jest właśnie dostępność, którą realizują m.in. poprzez niskie ceny biletów. Dlatego też na plakatach promujących wydarzenie nie ma najważniejszych nazwisk polskiej czy zagranicznej sceny muzycznej. Przyjeżdżają zespoły mniej znane, ale dzięki temu nie ma bariery finansowej. Jeśli ktoś nie może sobie pozwolić na zakup biletu, ma możliwość dołączenia jako wolontariusz i tym samym nie płacić za udział w festiwalu. Ponadto jest wiele mniejszych inicjatyw ułatwiających dotarcie na teren wydarzenia, organizowane są specjalne autobusy, grupy zraszające kierowców chętnych na zabranie dodatkowych pasażerów. Organizatorzy w ten sposób nie

tylko dbają o dostępność festiwalu dla wszystkich zainteresowanych, lecz także promują idee współdzielenia i ochrony środowiska.

Elementy proekologiczne są widoczne również w innych przestrzeniach festiwalowych. Na oficjalnej stronie internetowej (<https://Slot.art.pl/pl/festinfo/zielony-Slot/>) wydarzenia znajduje się specjalna zakładka poświęcona pomysłom, propozycjom mającym na celu zredukowanie śmieci. Organizatorzy zachęcają do przywiezienia swoich własnych wielorazowych naczyń oraz kubków. Ponadto na słocie funkcjonuje lodówka foodsharingowa, gdzie można zarówno zostawić nadmiar żywności, jak i skorzystać z posiłku pozostawionego przez kogoś. Wprowadzono także dystrybucję wody filtrowanej dostępnej dla każdego uczestnika mającego swoje naczynie.

Wspominanym przez organizatorów wyznacznikiem kierunku rozwoju, swoim punktem odniesienia w przypadku różnego rodzaju wątpliwości przy formułowaniu programu jest Slot DNA. Są to hasła: twórczość i rozwój, wolność, spotkanie, miłość oraz Bóg wraz z kilkudziesięcioma ich rozwinięciami. Dla organizatorów jest on pewnego rodzaju kompasem wyznaczającym kierunek, w jakim mają podążać. Hasła powstały, gdy osoby tworzące festiwal odpowiedziały sobie na pytania, co jest, a co nie jest dla nich ważne, co pozwala przygotowywać Slot oraz bez czego „Slot nie byłby Slotem”. Z tych rozmów wyłoniły się hasła, które obecnie składają się na Slot DNA, opisywany przez Dyrektora programową w ten sposób.

Mamy poczucie, że jest ono takim trochę hologramem – niekoniecznie każdy, kto tworzy Slot podpisałby się pod wszystkimi jego punktami i tak samo by je rozumiał, czy opisał, ale kiedy jesteśmy wszyscy razem, wspólnie to właśnie to łączy się w jakiś taki trójwymiarowy obraz Slotu (wywiad z Aleksandrą Zajac, 06.05.2020).

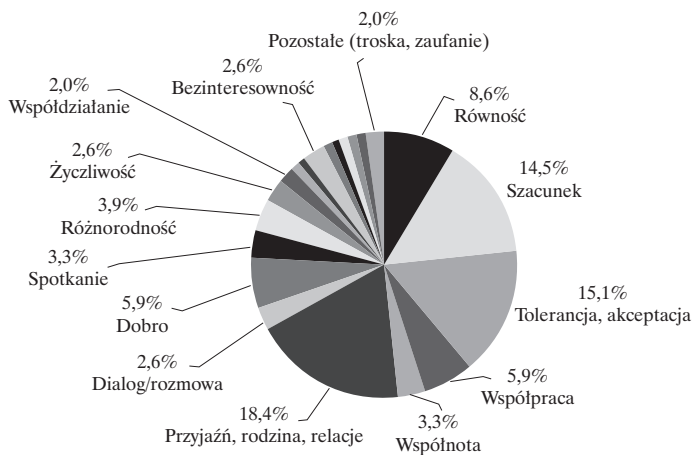
Obecność wspomnianych wartości zauważają i bardzo często doceniają uczestnicy. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wśród czynników, które najbardziej wyróżniają Slot spośród innych tego typu festiwali najczęściej wskazują oni wyjątkową atmosferę oraz spotkanych ludzi. Zapytani o to, co najbardziej cenią sobie w tym wydarzeniu ponownie wskazują atmosferę oraz możliwość spotkania z wyjątkowymi osobami, w dalszej kolejności możliwość rozwoju kulturalnego oraz idee, wartości będące źródłem festiwalu. Poza zachętami ze strony znajomych to właśnie idea oraz program są głównymi determinantami uczestnictwa. Tylko dwie osoby spośród wszystkich badanych odpowiedziały, że nie planują wziąć udziału w kolejnych edycjach, 16 osób nie jest pewnych

swojego udziału, pozostali deklarują, że kiedyś jeszcze wezmą udział w festiwalu. Badani poproszeni o wskazanie wartości promowanych podczas Slotu wymienili ich ponad 50 (rys. 4). Podzielono je na kategorie:

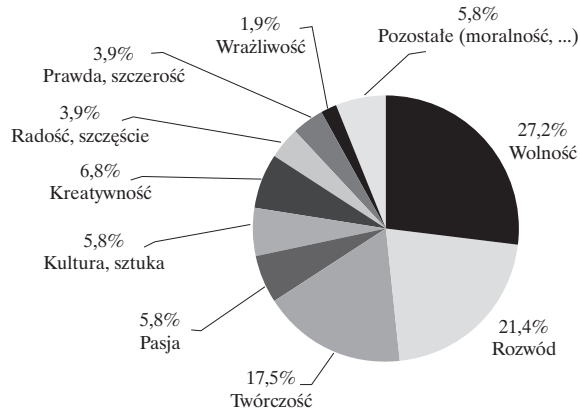
- Bóg, wiara,
- miłość,
- dotyczące rozwoju/osobiste,
- dotyczące drugiego człowieka i relacji,
- obejmujące zdrowie i środowisko.

Najczęściej wymienianą wartością była miłość, następnie badani wskazywali Boga oraz wiarę. W dalszej kolejności pojawiały się wartości skategoryzowane jako dotyczące relacji oraz drugiego człowieka (rys. 1). Były to m.in. szacunek, tolerancja, równość, spotkanie, rozmowa, bezinteresowność, relacje, przyjaźń czy współdziałanie. Do licznej grupy wartości osobistych wskazanych przez badanych (rys. 2) należą m.in. wolność, rozwój, twórczość, pasja, kreatywność, wrażliwość oraz radość. Ankietowani wymienili również ekologię, życie bez używek oraz ogólnie ujęty zdrowy tryb życia, co zostało zaliczone do ostatniej kategorii (rys. 3).

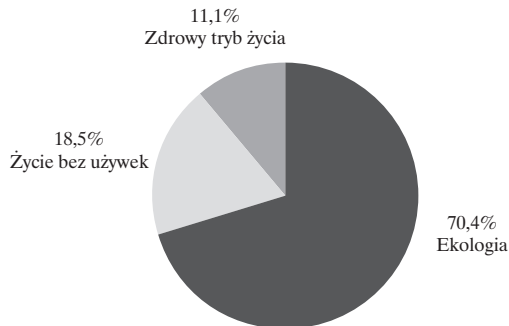
Rysunek 1. Wartości dotyczące drugiego człowieka, relacji (152 odpowiedzi)



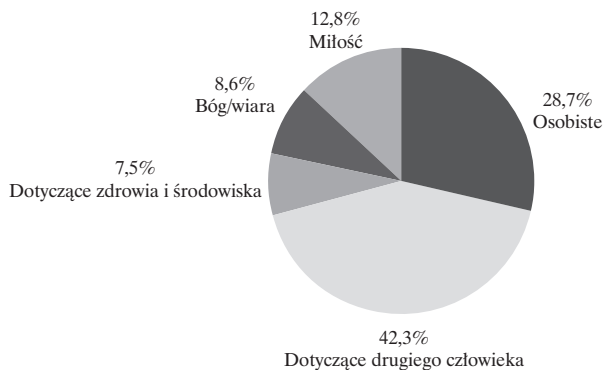
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Wartości osobiste (103 odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Wartości dotyczące zdrowia i środowiska (27 odpowiedzi)

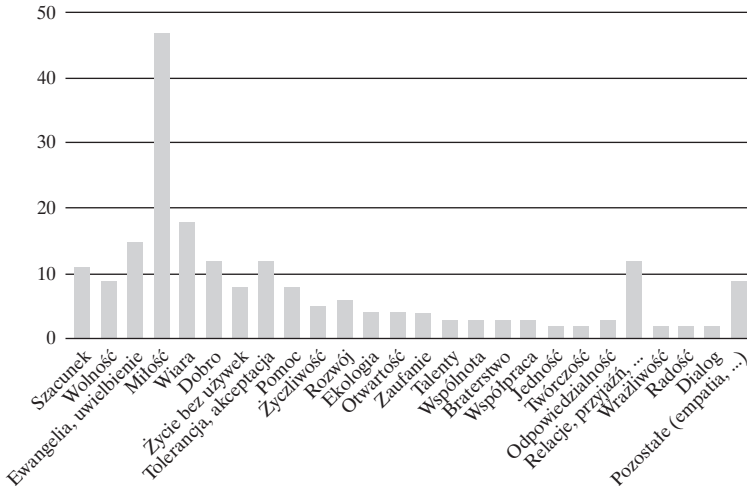
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Wszystkie wartości wymienione przez badanych (359 odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne

Po wskazaniu wartości promowanych podczas wydarzenia, badani zostali zapytani, czy uważają, że Slot promuje wartości chrześcijańskie. Na 117 uczestników badania jedynie 8 odpowiedziało, że nie ma zdania, nie interesuje ich to lub, że są ateistami. Dwie osoby zaprzeczyły. Pozostali, a więc zdecydowana większość potwierdziła, że wśród wartości obecnych na festiwalu są wartości chrześcijańskie. Spośród nich tylko jedna osoba ten fakt skrytykowała. Odpowiedzi wymienione w tym pytaniu w wielu przypadkach pokrywały się z ogólnym pytaniem o wartości promowane podczas festiwalu. Były to m.in. miłość, wiara, szacunek, życie bez używek, akceptacja, życzliwość czy odpowiedzialność (rys. 5). Nowe, niepojawiające się wcześniej wartości dotyczyły uwielbienia, modlitwy oraz ewangelizacji.

Ostatnie pytanie skierowane do sympatyków Slotu dotyczyło ewentualnych zmian. 62 osoby wskazały, że nie widzą żadnej potrzeby ich wprowadzania. Pozostali (32) najczęściej zgłaszali sprawy techniczne, organizacyjne, np. dotyczące sanitariatu czy zapisów na warsztaty oraz samych warsztatów. Pojawiły się odpowiedzi o zabarwieniu humorystycznym (14), jak np. propozycja, by festiwal trwał cały rok. Tylko dwie osoby chciałyby znieść zakaz spożywania alkoholu, czworo badanych sugerowało zmniejszenie ilości chrześcijańskich akcentów (modlitwy, uwielbienia), jednocześnie pięcioro apelowało o zmiany wprost przeciwne – więcej spotkań o tematyce religijnej, chrześcijańskich koncertów itp. Na podstawie doświadczeń autorki można zaznaczyć, iż żadna z promowanych podczas Slotu wartości nie jest uczestnikom narzucana. Każdy może, ale nie musi z nich skorzystać, pozostając w pełnej wolności. Od tej zasady jedynym wyjątkiem jest trzeźwość, ponieważ osoby pod wpływem alkoholu lub innych używek nie są wpuszczane na teren festiwalu.

Rysunek 5. Wartości chrześcijańskie (209 odpowiedzi)

Źródło: opracowanie własne.

Organizatorzy zgodnie przyznają, że nie jest to wydarzenie dla każdego, jak twierdzi Marcin Gładzik

chcemy, żeby na slocie odnaleźli się wszyscy ludzie, którzy są otwarci na to, żeby świat poznawać, obserwować, uczyć się, a nawet go zmieniać (wywiad z Marcinem Gładzikiem, 28.04.2020);

co uzupełniają słowa Aleksandry Zajac

jeżeli nie masz w sobie otwartości na różnorodność, to będzie Ci tam trudno. To jest dobre miejsce, żeby szukać i eksperymentować i myślę, że to jest festiwal dla takich ludzi (wywiad z Aleksandrą Zajac, 06.05.2020).

Slot pełen jest niezwykle inspirujących osób, o różnych poglądach i pomysłach na siebie. Trzeba tolerancji, akceptacji i szacunku, by w pełni korzystać z dóbr festiwalu.

3.3. Organizacja festiwalu

Organizatorzy podkreślają odmienność i wyjątkowość festiwalu, co potwierdza choćby sposób finansowania. Stowarzyszenie nie dostaje środków z różnego rodzaju grantów, nie posiada również sponsorów. Twórcy działają zgodnie z ideą crowdfundingu, którą Paul Belleflamme, Thomas Lambert oraz Armin Schvienbacher wyjaśniają słowami:

crowdfunding wiąże się z otwartym zaproszeniem, głównie za pośrednictwem Internetu, do zapewnienia środków finansowych w formie darowizn w celu wsparcia inicjatyw na rzecz konkretnych celów (Lambert i Schwienbacher, 2014).

W przypadku Slot Art Festivalu oznacza to, że budżet powstaje z wpływów ze sprzedaży biletów, które mimo to są stosunkowo tanie, ponieważ w ostatniej turze, gdzie cena jest najwyższa, osoba powyżej 26. roku życia może nabyć karnet na całe wydarzenie trwające cztery dni za 300 zł (<https://Slot.art.pl/pl/festinfo/bilety/>). Ponadto obowiązują zniżki dla młodszych uczestników oraz stałych bywalców. Jak zaznacza Aleksandra Zajac,

każdy kto kupuje bilet, jednocześnie jest mecenasem tego wydarzenia (wywiad z Aleksandrą Zajac, 06.05.2020).

Można powiedzieć, że je współtworzy, nie jest jedynie konsumentem.

Niezwykle istotnym elementem organizacji i planowania wydarzenia są wolontariusze. Należy zaznaczyć, że w stowarzyszeniu pracuje tylko jedna osoba zajmująca się administracją i sprawami biurowymi. Pozostali działają charytatywnie. Marcin Gładzik twierdzi, że

tak było od początku i to chyba wynika trochę z naszego DNA, nie ma w nim miejsca na komercję. Za to jest miejsce na spotkanie, na współtworzenie, kreatywność itd. Więc w jakiś sposób Slot przyciąga takich ludzi (wywiad z Marcinem Gładzikiem, 28.04.2020).

Aleksandra Zajac tylko to potwierdza, mówiąc:

są ludzie, którzy mają swoją wizję i szukają tylko miejsca, okazji, czasem jakiś zasobów, żeby ją zrealizować (wywiad z Aleksandrą Zajac, 06.05.2020).

Autorka osobiście zobaczyła, jak wygląda praca wolontariuszy i już nie wyobrażała sobie pobytu tam w innej roli. Mimo iż nie prowadziła warsztatów, a jej obowiązkiem było m.in. kontrolowanie biletów czy dbanie o bezpieczeństwo na polach namiotowych, czuła, że swoim czasem i zaangażowaniem przykłada się do czegoś większego. Poznała inspirujących ludzi i spotkała się z wielką życzliwością oraz szacunkiem do wykonywanej przez siebie pracy.

SAF-em zarządza Rada Festiwalu składająca się z kilkunastu osób spotykających się przez cały rok. Początkowo co dwa miesiące, wraz ze zbliżającym się terminem kolejnej edycji, częściej. Członkowie Rady to także wolontariusze, którzy na organizację festiwalu poświęcają swój prywatny czas, urlop. W ramach Rady działa czterech dyrektorów: programu, administracji, produkcji oraz promocji, którym pomagają koordynatorzy. Festiwalowemu programowi przyświeca idea *audience development*, co oznacza bardzo mocne zaangażowanie

odbiorców w jego tworzenie. Każdy element programu ma swojego szefa, który współpracuje z dyrektorem, zbiera wolontariuszy i zarządza daną przestrzenią. Jak tłumaczy Aleksandra Zając,

To znaczy, że jeśli jesteś szefem kina, to Ty wymyślasz, jakie filmy można by pokazać, kontaktujesz się z dystrybutorami, współpracujemy na budżecie festiwalowym i później gospodarzysz w tej przestrzeni kinowej (wywiad z Aleksandrą Zając, 06.05.2020).

Podobne działania są realizowane w pozostałych punktach programu, m.in. scenie konkursowej czy teatrze. Slot jest otwarty na ludzi, ich pomysły i chęć do działania. Część programu oparta jest na tzw. *open call* – w przypadku Slotu jest to otwarty nabór warsztatowców, którzy chcieliby podzielić się swoją pasją. Ponadto istnieje możliwość zgłoszenia się ze swoją inicjatywą, stworzenia czegoś zupełnie nowego. Jeśli będzie się to wpisywało w Slot DNA, organizatorzy chętnie przystają na propozycję. W procesie planowania obecny jest również wątek wiary, jak mówi Dyrektor programowa

naszą praktyką jest spotkanie i to, że ważną dla nas relacją jest relacja z Bogiem i On też jest taką postacią, którą chcemy do tego tworzenia Slotu zapraszać, którego też traktujemy jako takiego inicjatora, inspirację stojącą za tym. To myślę, że jest jakoś ciągle obecne zarówno w planowaniu, jak i tym, co ostatecznie jest efektem naszych działań (wywiad z Aleksandrą Zając, 06.05.2020).

Warto wspomnieć o inicjatywach lokalnych, oddolnych. Dla wielu uczestników SAF-u stał się on inspiracją do stworzenia czegoś podobnego w ich miastach. W ten sposób powstały m.in. imprezy plenerowe z warsztatami, dom kultury czy kawiarnia. Część z nich trwa, część z powodu braku ludzi odpowiedzialnych za nie została zawieszona. Te inicjatywy wspiera stowarzyszenie SLOT, co potwierdza Marcin Gładzik

jest taka akcja jak Slottrain, czyli wsparcie dla tych lokalnych ośrodków różnymi szkoleniami, wykładami, spotkaniami, wszelkiego rodzaju pomocą, jakiej potrzebują (wywiad z Marcinem Gładzikiem, 28.04.2020).

Dzięki temu to, co zainspirowało uczestników podczas festiwalu, może odbywać się on częściej w wielu miastach Polski.

3.4. Wizje rozwoju

Organizatorzy zapewniają, że myślą o przyszłości, jednak przyznają przy tym, że nie tworzą strategii czy planu działania na kilka lat. Uzasadniają to słowami:

nie mamy przeświadczenia, że Slot musi trwać do końca świata i jeden dzień dłużej. On będzie trwał tylko dotąd, dopóki będzie spełniał nadzieje, które w nim pokładamy

i realizował to, co chcielibyśmy, żeby realizował. Jeśli przestanie, to nie będzie Slotu (wywiad z Marcinem Gładzikiem, 28.04.2020).

Podczas tworzenia wizji biorą również pod uwagę swoją wiarę, starają się zrozumieć Boży plan na festiwal. Dodatkową kwestią, którą należy brać pod uwagę jest fakt, iż klasztor, w którym odbywa się SAF, już od dziesięciu lat jest wystawiony na sprzedaż. Jeśli znajdzie się nabywca, możliwe że organizatorzy będą zmuszeni znaleźć nowe miejsce. Wyzwaniem jest także stale rosnąca liczba uczestników, co wiąże się z koniecznością adaptacji kolejnych klasztornych przestrzeni. Obecna sytuacja pandemii uniemożliwia organizację tegorocznej edycji. Twórcy festiwalu stanęli przed wyzwaniem. Pojawia się wiele pomysłów, by wcielić w życie powiedzenie obecne od kilku lat wśród uczestników „Sloty robię gdziekolwiek jestem”. Organizatorzy chcą przenieść część działań do sieci, publikować zgromadzone wcześniej materiały. Zaskakująca może wydawać się ich beztraska i gotowość na dalszy rozwój wydarzeń. Można przypuszczać, iż wynika to właśnie z wartości, które im przyświecają. Jak mówi Marcin Gładzik

w każdym z nas kielkuje ten chrześcijański pierwiastek, a w Biblii jest takie zdanie dla mnie bardzo ważne „Nie troszcz się o dzień jutrzejszy, bo dzień dzisiejszy ma wystarczająco dużo własnego utrapienia”¹. Więc oczywiście myślimy o tym, żeby zabezpieczać się na przyszłość, jakieś plany snujemy, natomiast zobaczymy, co czas przyniesie (wywiad z Marcinem Gładzikiem, 28.04.2020).

Wskazuje w ten sposób na planowanie przyszłości festiwalu z jednoczesną świadomością, iż nie na wszystko organizatorzy mają wpływ i muszą liczyć się w wieloma niewiadomymi.

3. Wnioski

Z przeprowadzonych badań wynika, iż wartości chrześcijańskie, które są fundamentem Slot Art Festivalu mają znaczny wpływ na sposób jego zarządzania. Wyznaczają kierunek, warunkują wiele podejmowanych decyzji. Sam fakt, iż nie jest to festiwal komercyjny i działa w głównej mierze dzięki pracy wolontariuszy oznacza, że nie chodzi tu o zysk, a o dzielenie się wiedzą, umiejętnościami, inspirowanie. Do głównych wartości pojawiających się przy organizacji tego wydarzenia należy m.in. współtworzenie. Różni się to od tradycyjnie pojmowanego zarządzania projektem, gdzie od początku realizuje się wyznaczone cele. W przypadku Slotu cele mają charakter bardziej ideologiczny

¹ Biblia, Mt 6, 34: *Nie troszczcie się więc o dzień jutrzejszy, gdyż dzień jutrzejszy będzie miał własne troski. Dostyc ma dzień swego utrapienia.*

niż praktyczny. Chodzi o to, by dać młodym ludziom przestrzeń i możliwości spotkania, rozwoju zarówno kulturalnego, jak i duchowego, psychicznego. To, w jakiej formie ostatecznie się to stanie, nie jest najważniejsze. Organizatorzy są otwarci na pomysły, na inicjatywy oddolne. O ich otwartości świadczy choćby fakt, że osoby, z którymi autorka przeprowadzała wywiady, zgłosiły się same, dobrowolnie, kierując się jedynie chęcią pomocy. Twórcom Slotu zależy, by każdy czuł się ważny czy to poprzez zakup biletu, który oznacza jednocześnie finansowanie festiwalu, czy to przez pracę na rzecz innych. Istotne jest również, że zdanie organizatorów potwierdzili uczestnicy badań – wartości chrześcijańskie są obecne, dostrzegalne i przez większość badanych doceniane. Ankietowani wymienili ponad 50 wartości promowanych podczas Slot Art Festivalu, za wartości chrześcijańskie uznali około 40. Badani wskazali, iż idea wydarzenia jest jedną z determinant ich uczestnictwa, ale nie główną. W tym przypadku najczęściej wymieniana była atmosfera panująca na festiwalu. Warto zwrócić uwagę, że na nią składa się wiele różnych, często subiektywnych czynników budujących ogólny obraz wydarzenia oraz tworzących kulturę organizacyjną, definiowaną przez Raghunatha Deshpande i Ramviyasa Parasuraman (1987) jako

niepisane, przestrzegane często podświadomie zasady, które wypełniają lukę między tym, co napisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm.

Fakt, iż spośród całej grupy badawczej tylko dwie osoby zaprzeczyły chęci udziału w kolejnych edycjach wydarzenia sugeruje zadowolenie uczestników.

Mimo iż ani na oficjalnej stronie internetowej festiwalu, ani w deklaracjach organizatorów nie można znaleźć stwierdzenia, że jest to wydarzenie ekologiczne, promujące ideę współdzielenia, to z przeprowadzonych badań można wyprowadzić takie wnioski. Dbanie o środowisko widocznie jest m.in. w informacjach, plakatach zachęcających do zminimalizowania ilości śmieci, np. poprzez zabranie wielorazowych naczyń i sztućców oraz do przyjazdu na festiwal komunikacją zbiorową. Elementy idei ekonomii współdzielenia definiowanej jako

system społeczno-gospodarczy zbudowany wokół podziału zasobów ludzkich i materialnych. Obejmuje wspólną kreację, produkcję, dystrybucję, handel oraz konsumpcję dóbr i usług przez różnych ludzi, a także organizacje (Matofska, 2012).

to, np. lodówka foodsharingowa dostępna dla wszystkich uczestników, grupy zrzeszające kierowców chętnych by zabrać dodatkowych pasażerów czy cała część warsztatowa, gdzie wolontariusze dobrowolnie decydują się poświęcić swój czas, wiedzę i umiejętności, by kogoś nauczyć, zainspirować. Biorąc pod

uwagę przedstawioną tu definicję ekonomii współdzielenia trudno oprzeć się wrażeniu, iż Slot Art Festival realizuje wiele jej założeń. Wspomniana wspólna kreacja to np. współtworzenie wydarzenia dostępne w różnych formach: finansowania go przez zakup biletu, tworzenia programu czy pracy w grupach wolontariackich.

Warto także zwrócić uwagę na liczne działania lokalne zainicjowane przez uczestników Slotu. Moim zdaniem pojawianie się takich działań, świadczy o tym, że festiwal spełnia jedno ze swoich głównych zadań – inspiruje.

Podsumowanie

Celem niniejszego rozdziału było poznanie i opisanie roli wartości chrześcijańskich w zarządzaniu projektem kulturalnym, jakim jest Slot Art Festival oraz ich wpływu na postrzeganie wydarzenia przez uczestników. Dane wykorzystane w części empirycznej artykułu pozyskano poprzez badania przeprowadzone w formie wywiadów swobodnych pogłębionych, kwestionariuszy ankiety oraz elementów autoetnografii i analizy materiałów zastanych. W wyniku czego, udało się ten cel zrealizować.

Wśród badanych znaleźli się zarówno organizatorzy, wolontariusze, jak i uczestnicy, dzięki czemu autorka mogła poznać zdanie wielu osób patrzących na Slot z różnej perspektywy. Fakt, iż w badaniu kwestionariuszowym nie wzięła udziału ani jedna osoba niebędąca nigdy uczestnikiem Slot Art Festivalu wskazuje na dobrze dobraną grupę badawczą. Ułatwiły to własne doświadczenia autorki i sieć kontaktów, ponieważ była ona uczestnikiem tego wydarzenia trzykrotnie, w tym dwa razy jako wolontariusz.

Najważniejszym wnioskiem jest fakt, iż kierowanie się wartościami chrześcijańskimi przez organizatorów w znacznym stopniu wpływa na zarządzanie festiwalem. Warunkuje to wiele podejmowanych decyzji i sposobów działania, wiąże się z tym, jak postrzegają go uczestnicy. Pozostałe dotyczą m.in. determinant uczestnictwa w Slot Art Festivalu.

Publikacja jest propozycją uzupełnienia luki badawczej w zakresie zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich. Mimo wykorzystania kilku metod badawczych, temat nie został opisany w sposób wyczerpujący. Niemniej pokazuje, że ich obecność można dostrzec w wielu aspektach zarządzania projektem kulturalnym, nie tylko w wydarzeniach o tematyce wyłącznie religijnej. Jak wynika ze zgromadzonych przez autorkę materiałów empirycznych Slot Art Festival stanowi ważne pole do badań, np. pod kątem zastosowania crowdfundingu w finansowaniu wydarzeń kulturalnych, ponieważ jest to jedno z największych wydarzeń w Polsce finansowanych w ten sposób.

Bibliografia

- Biały, M. i Skowrońska, M. (2019). Praktyka crowdfundingu w kulturze na przykładzie serwisów PolakPotrafi.pl. *Zarządzanie w Kulturze*, 20(1), 111–131.
- Bronk, A. (1993). Wartości chrześcijańskie. Uwagi amatora. *Roczniki Filozoficzne*, 41(2).
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. Za: T. Strumińska-Kutra, I. Koładkiewicz (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe* (t. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cudny, W. i Rouba, R. (2012). Festiwale muzyczne jako element funkcji kulturalno-rozrywkowej Łodzi. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 84.
- Ćwikła, M. (2016). *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych* (t. XIX). Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Deshapande, R. i Parasurman, R. (1987). Linking Corporate Culture to Strategic Planning. *Organizacja i Kierownictwo*, 6.
- Falassi, A. (1987). Festival: Definition and morphology. W: A. Falassi (red.), *Time out of time*. Nowy Meksyk: University of New Mexico Press.
- Gaweł, Ł. (2015). Poszukując człowieka – o wartościach w świecie zarządzania. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. R., Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Głaz, S. (2010). Udział wartości w kształtowaniu chrześcijańskiego sumienia młodzieży. W: F. Lenort, J. Szpet (red.), *Poznańskie studia teologiczne*. Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu Wydział Teologiczny.
- Griffin, R.W. (2005). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- <https://Slot.art.pl/pl/> (12.05.2020).
- <https://Slot.art.pl/pl/festinfo/bilety/> (13.05.2020).
- <https://slot.art.pl/pl/festinfo/o-festiwalu/> (13.05.2020).
- <https://Slot.art.pl/pl/festinfo/zielony-Slot/> (13.05.2020).
- Kisielnicki, J. (2011). *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki*. Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Konieczna, E. (2014). Festiwale i przeglądy filmowe jako cel turystyki kulturowej. *Turystyka Kulturowa*, 10.
- Konior, A. i Pluszyńska, A. (2018). Festiwal Kultury i Mediów Polikultura jako przykład kampanii crowdfundingowej w kulturze. W: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.), *Crowdfunding w Polsce*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kościelna, A. (2015). Zarządzanie projektem w instytucji kultury na przykładzie „XV Letniego Festiwalu Opery Krakowskiej”. W: A. Kędziora, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie projektami w sferze kultury. Studia przypadków*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Kożuch, B. i Przygodzka, R. (2012). Współpraca sieciowa w zarządzaniu instytucjami publicznymi. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH w Warszawie*, 117, 25–35.
- Krukowski, J. (2013). *The European Union law and Christian values, „Teki Komisji Prawniczej”*. Lublin: Oddział PAN Lublin.
- Lambert, T. i Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609. Pozyskano z: <http://ssrn.com/abstract=1578175> (13.05.2020).

- Matofska, B. (2012). *What is the Sharing Economy?* Pozyskano z: <https://www.thepeoplewhoshare.com/blog/what-sharing-economy> (14.05.2020).
- Morgan, G. (2005). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, (11), 319–333.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: PWE.
- Ratkowska, P. (2010). O festiwalu w kontekście turystyki kulturowej, czyli turystyka eventowa raz jeszcze. *Turystyka Kulturowa*, (4–6), 109–129. Pozyskano z: www.turystykakulturowa.org (14.05.2020).
- Sławecki, B. (2012). Znaczenie paradygmatów badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie* (t. 1.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, (22), 183–191.
- Strumińska-Kutra, T. i Koładkiewicz, I. (2012). Studium przypadku. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe* (t. 2). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sułkowski, Ł. (2013). Paradygmaty nauk o zarządzaniu. W: B. Kozuch (red.), *Współczesne zarządzanie*. Kraków: Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ.
- Szulborska-Łukaszewicz, J. (2012). Instytucje kultury w Polsce. Specyfika ich organizacji i finansowania. *Zarządzanie w Kulturze*, (13), 305–328.
- Tashakkori, A. i Creswell, J.W. (2007). Editorial: the New Era of Mixed Methods. *Journal of Mixed Methods Research*, (1), 3–7.
- Wójcik, D. (2015). Współpraca sieciowa w instytucjach kultury. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 2.
- Zawadzki, M. (2014). Bez kryzysów nie ma rozwoju: Autoetnografia organizacji festiwalu kulturalnego. W: M. Kostera (red.), *O zarządzaniu historie niezwykle. Studia przypadków z zarządzania humanistycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.

Zuzanna Majeran*

Fikcja literacka jako źródło wiedzy o organizacji i zarządzaniu: studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w „Lalce” autorstwa Bolesława Prusa

Streszczenie

Celem jest eksploracja dynamiki rzeczywistości organizacyjnej poprzez pryzmat twórczości literackiej. Dzieło, które wykorzystano w badaniu to powieść z epoki późnego pozytywizmu, autorstwa Bolesława Prusa pt. „Lalka”. Część fabuły oraz poszczególne wątki zostały przeanalizowane pod kątem studium przypadku struktury organizacyjnej oraz przywództwa na przykładzie przedsiębiorstwa należącego do głównego bohatera. Poddając fragmenty powieści analizie hermeneutycznej, wyłoniono cztery uniwersalne lekcje dla współczesnych liderów i menedżerów organizacji. Niniejszy rozdział ma ukazać niezwykle bogactwo literatury pięknej jako źródła inspiracji badań w dziedzinie zarządzania humanistycznego.

Słowa kluczowe: studium przypadku, fikcja literacka, struktura organizacyjna, przywództwo, mity w zarządzaniu.

Abstract

The aim of this chapter is to explore the dynamics of organizational reality through the prism of literary creativity. The work that was used in the study is a novel from the period of late positivism, by Bolesław Prus, entitled „The Doll”. A part of the plot and individual threads have been analyzed for a case study of the organizational structure and leadership, taking on the company owned by the main character as the example. By subjecting fragments of the novel to hermeneutic analysis, four universal lessons have been selected for contemporary

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-1923-5913>; e-mail: zuzanna.majeran@student.uj.edu.pl.

organization leaders and managers. This goal is to show the extraordinary richness of fiction as a source of research inspiration in the field of humanistic management.

Keywords: case study, literary fiction, organizational structure, leadership, myths in management.

Uczul tę pod powieką, lecz pohamował się i nie splamiła mu twarzy.

– Zmarnowaliście życie moje... Zatruliście dwa pokolenia! (...) Oto skutki waszych sentymentalnych poglądów na miłość... (...)

Złożył książkę i cisnął nią w kąt pokoju, aż rozleciały się kartki. (...)

– Jeżeli poezja zatrula twoje życie, to któż zatrul ją samą? I dlaczego Mickiewicz, zamiast śmiać się i swawolić jak francuscy pieśniarze, umiał tylko tęsknić i rozpaczać? (Prus, 2007, s. 364).

Wprowadzenie

Współcześnie wielu badaczy zarządzania humanistycznego odwołuje się w swoich pracach do literatury pięknej, przystępując do analizy nad powiązaniem piśmiennictwa z naukami o zarządzaniu. Twórczość literacka obfituje w liczne przykłady studiów przypadków, dlatego na uznanie zasługują autorzy powieści, którzy wykreowali wątki w fabułach swoich dzieł będące skarbnicą wiedzy oraz przykładów dla współczesnych przedsiębiorców. Do grona wybitnych powieściopisarzy należy zaliczyć Aleksandra Głowackiego, tworzącego pod pseudonimem Bolesław Prus. Autor w powieści pt. „Lalka” wykreował bohatera – Stanisława Wokulskiego, który ulegając wpływowi twórczości poetów romantycznych, nie potrafił dostrzec swojej roli w pozytywistycznym społeczeństwie. Kupiec będący przedsiębiorcą odnoszącym sukcesy w swojej branży, stał się ruiną człowieka na skutek nieszczęść, jakie go spotykały. Niemalże każde pokolenie czytelników „Lalki” zadaje sobie pytanie: co tak naprawdę było przyczyną upadku głównego bohatera?

Barbara Czarniawska-Joerges w monografii poświęconej analizie kontekstu kulturowego organizacji w „Lalce” próbuje na to pytanie odpowiedzieć, zwracając uwagę na porównanie Wokulskiego do Don Kichota, które opisał sam Bolesław Prus: cechą wspólną obu bohaterów literackich jest egzystowanie w sferze marzeń i nierealnych wyobrażeń (Czarniawska-Joerges, 1997, s. 38). To trafne zestawienie ukazuje nam złożoność postaci warszawskiego kupca, którego potrzeby życiowe ostatecznie ograniczyły się do osiągnięcia szczęścia poprzez zdobycie serca swojej *femme fatale*.

Celem rozdziału jest analiza bogactwa treści „Lalki” pod kątem zagadnień z dziedziny zarządzania, eksploracja dynamiki rzeczywistości organizacyjnej poprzez pryzmat twórczości literackiej, ukazanie wpływu niezaspokojenia potrzeb na sposób kierowania, analiza struktury organizacyjnej sklepu głównego bohatera oraz zidentyfikowanie mitu lub archetypu, który pojawia się w książce Bolesława Prusa.

Jedno z pytań, przed jakim staje badacz podczas analizy powieści „Lalka” brzmi: czy idee pozytywistyczne, takie jak utylitaryzm oraz praca organiczna miały realny wpływ na charakter przedsiębiorstwa Stanisława Wokulskiego. Gruntowna analiza założeń epoki współczesnej bohaterowi wykaże czy zachodzi ta zależność.

Literatura przedmiotu zawiera bogactwo studiów przypadków, które poprzez utrwalane kody kulturowe przemawiają do wyobraźni czytelników, chcących zrozumieć motywy i decyzje bohaterów. Roman Batko w autorskich pracach naukowych podkreśla rolę piśmiennictwa, jako źródła wielu wskazówek w dziedzinie zarządzania (2015, s. 205):

[c]zytający literaturę (piękną) – nie tylko ‘zawodową’ – naukowiec specjalizujący się w zarządzaniu czy menedżer praktyk mają szansę przekroczyć granice redukcjonistycznie uproszczonej rzeczywistości organizacyjnej i wyjść poza standardowe modele zarządzania właśnie dzięki pobudzonej lekturą wyobraźni.

Podążając tym tropem, przeanalizowano fragmenty powieści metodą hermeneutyczną, w celu zbadania jakim typem lidera był Wokulski oraz czy postulaty epoki pozytywizmu miały wpływ na podejmowanie decyzji przez głównego bohatera.

Po wnikliwym zbadaniu treści powieści wspomnianą metodą jakościową autorka postara się wykazać również czego współcześni przedsiębiorcy i menedżerowie mogą się uczyć od bohaterów „Lalki”. Poszczególne fragmenty książki zostaną poddane analizie pod kątem zagadnień z dziedziny zarządzania humanistycznego. Na podstawie wybranej lektury autorka ma zamiar dowieść, że proces organizowania oraz kierowania jest wszechobecny zarówno w życiu społecznym, jak i w literaturze, która z kolei wpływa na postrzeganie i światopogląd czytelników.

Pierwsza część rozdziału dotyczy fikcji literackiej jako źródła wiedzy o zarządzaniu humanistycznym. W niej również opisano twórczość Bolesława Prusa oraz podstawowe zagadnienia na temat epoki pozytywizmu na ziemiach polskich. Drugi podrozdział to charakterystyka etapów analizy hermeneutycznej. Na trzeci ustęp składają się wnioski badań w formie lekcji dla praktyków zarządzania. Czwarty – poświęcony jest dyskusji wyników analizy hermeneutycznej.

1. Fikcja literacka jako źródło wiedzy o zarządzaniu

Czym jest literatura według badacza zarządzania humanistycznego? Jak trafnie wskazuje Roman Batko, pewne aspekty dzieła pisanego mogą być przydatne dla eksploratora organizacji (Batko, 2015, s. 204). W swoim artykule „O korzyściach czytania literatury (pięknej) w naukach o zarządzaniu” nawiązuje do badań Barbary Czarniawskiej-Joerges oraz Moniki Kostery i Jerzego Kociatkiewicza:

[w] literaturze pięknej można odnaleźć wiele metafor, które w naukach o zarządzaniu, głównie za sprawą Garetha Morgana, stały się jednym ze sposobów ilustrowania cech organizacji, stylów zarządzania, sprawowania władzy czy relacji międzyludzkich (Batko, 2015, s. 204).

Mimo oczywistych zalet czytania książek warto uwzględnić fakt samorozwoju i poszerzania wyobraźni wśród naukowców oraz badaczy. Literatura i sztuka od zawsze czerpią z utrwalanych na przestrzeni lat kodów kulturowych oraz mitów, które ułatwiają odbiorcom zrozumienie opisywanej problematyki, odnosząc wrażenie, że dany temat jest znajomy i przystępny. Monika Kostera również opisuje tę zależność (2010, s. 33):

[o]powieści, dotyczące nas w szczególny sposób, rezonujące głębokimi obszarami naszej duszy tak mocno na nas wpływają, ponieważ wykorzystują archetypy.

Kolejny argument Romana Batko na temat pożytku czytania literatury w naukach o zarządzaniu opiera się na ponadczasowości pewnych zjawisk opisanych w powieściach, gdzie autorzy niejednokrotnie przedstawiali prekursorskie koncepcje, uprzedzając samą naukę (2015, s. 206):

[l]iteratura pełni funkcję swoistego 'theatrum', w którym można obserwować (w pewnym sensie testować projektowany nowy ład), zwłaszcza w kontekście zagrożeń, ale też potencjału radykalnego sprzeciwu i odmowy, ruchów rewolucyjnych zmieniających postać świata. Niemożność weryfikowania hipotez, prowadzenia eksperymentów na 'żywych' organizacjach, każe nam sięgać do intuicji i wyobraźni autorów zwalnianych z obowiązku przedstawiania faktów, mogących tworzyć alternatywne rzeczywistości bez odpowiedzialności za nietrafione diagnozy. Zaciera się w takim podejściu ostra granica między fikcją literacką a badaną rzeczywistością, ale – jak wiemy – intuicja pisarska, zwłaszcza jeśli chodzi o tak zwane organizacje przyszłości (...) wyprzedzała empiryczne dokonania nauki o wiele lat, ale także dostarczała bezpośrednich inspiracji do badań.

Inna przyczyna przemawiająca za koniecznością sięgania do literatury pięknej przez badaczy dotyczy tych obszarów zarządzania humanistycznego, które można opisać bardziej szczegółowo i wnikliwie. Monika Kostera oraz Jerzy Kociatkiewicz zauważyli, że takim pojęciem jest „wyobraźnia” w ramach

racjonalnego organizowania. Stąd autorzy powołali się na przykład bohatera książkowego – Sherlocka Holmesa, którego atrybutem było konstruktywne myślenie i działanie.

Badamy złożoną konstrukcję tego, co nazywamy rozszerzoną racjonalnością Holmesa, przedstawioną w narracjach Arthura Conana Doyle'a, i porównujemy ją z racjonalnością widoczną w literaturze zarządzania. Pozwala nam to na wykrycie pułapek ignorowania złożoności pojęcia racjonalności, znaczenia rozważania związków między racjonalnością i wyobraźnią oraz zaproponowania rozszerzonej racjonalności holmesowskiej jako odpowiedniej koncepcji dla myśli i praktyki zarządzania (Kosterka i Kociatkiewicz, 2012, s. 162–163).

Autorzy w artykule wykazują wartość analizy literackich studiów przypadków na przykładzie „wyobraźni” Holmesa. Porównanie koncepcji dziedziny zarządzania z powieściowym *case study* może wskazać te obszary dyscypliny naukowej, które wymagają większej uwagi badaczy.

W tym miejscu warto przybliżyć definicję studium przypadku (*case study*) – metody jakościowej, której celem jest:

wszelstronna diagnoza badanej grupy, a więc: stwierdzenie kim są jej członkowie, jakie sposoby zachowań i interakcji w badanej grupie mają charakter stały i powtarzający się, jakie są stosunki między poszczególnymi członkami badanej grupy i jaki jest jej stosunek do otaczającego świata (<https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/case-study;3883451.html>).

Barbara Czarniawska-Joerges w monografii „Don Quixote and capitalism in Poland. On The Cultural Context of Organizing” przygląda się toposowi kapitalizmu w pozytywistycznej Europie XIX wieku, na podstawie studium przypadku w powieści „Lalka”. Autorka opisuje głównego bohatera – Wokulskiego jako „dzielną duszę, która poślubiając zubożałe arystokratyczne piękno ma połączyć dwie centralne sfery społeczne, stając się jednym z filarów swojego narodu” (1997, s. 37). Bohater książki według Barbary Czarniawskiej-Joerges jest symbolem nowej siły przedsiębiorczej, która ma wyciągnąć społeczeństwo polskie z marazmu. Autorka zwraca uwagę na tragizm bohatera, który, wykorzystując swój potencjał do stworzenia prosperującego biznesu, nie może być w pełni szczęśliwy, ponieważ kocha bez wzajemności kobietę swoich marzeń, a społeczeństwo arystokratyczne i mieszczańskie ówczesnej Warszawy dokłada wszelkich starań, aby go zdyskredytować jako przedsiębiorcę, przypinając łatkę dorobkiewicza i karierowicza ” (1997, s. 44–45). Monografia ta dobitnie pokazuje, że lider organizacji musiał liczyć się z krytyką i niechęcią ze strony konkurentów na rynku, a fikcja w tym przypadku jest odwzorowaniem rzeczywistości, która nadal wydaje się być aktualna.

Dorobek artystyczny Bolesława Prusa do dziś staje się inspiracją analiz naukowych badaczy w wielu dziedzinach, o czym świadczy przytoczona wyżej

monografia Barbary Czarniawskiej-Joerges. Twórczość autora przypada na epokę pozytywizmu, stąd warto przybliżyć podstawowe założenia tego okresu w literaturze.

Wspomniany wyżej ruch społeczno-polityczny na ziemiach polskich trwał od 1864 roku do przełomu lat 1890–1895. Idee pozytywistyczne, jakie przyświecały przedstawicielom arystokracji i mieszczaństwa opierały się na wierze w naukę jako jedyne źródło wiedzy, natomiast chłopstwo stanowiło potencjalną siłę polityczną w ramach przyszłej egzystencji narodu (hasło: pozytywizm w literaturze polskiej w: WSiP, 2006). Jedno z najpopularniejszych haseł pozytywizmu proklamowane przez Johana Stuarta Milla głosiło, że w ramach etyki człowiek powinien swoim postępowaniem zagwarantować spokojne i szczęśliwe życie „[...] nie tylko całej ludzkości, lecz w miarę możliwości, wszystkim istotom czującym” (Małek, 2010, s. 88). Pojęcie to ugruntowało się w świadomości społeczeństwa na ziemiach polskich, co ma przełożenie na twórczość Bolesława Prusa.

Autor wpisywał się w programowość „pozytywizmu warszawskiego”, który rozwinął się najsilniej wśród inteligencji i mieszczaństwa. Zwolennicy tego nurtu dbali o kondycję kultury narodowej, rozbudowę gospodarki na wzór Europy Zachodniej oraz rozwój narodowego potencjału ekonomicznego i kulturowego. Miejszem wystąpień przedstawicieli pozytywizmu warszawskiego była prasa: m.in. „Opiekun domowy”, „Niwa”, „Nowiny” oraz „Ateneum”. Z każdym z wymienionych czasopism współpracował Bolesław Prus, publikując felietony, artykuły popularnonaukowe i polityczne, polemiki, rozprawy oraz recenzje (hasło: pozytywizm warszawski w: WSiP, 2006).

Pisarz rozpoczął swoją karierę jako dziennikarz, jednak z czasem poświęcił się beletryście.

Podobnie jak Zola, Prus (...) był dziennikarzem i powieściopisarzem. Podobnie jak Zola, Prus preferował „neutralną obserwację” wydarzeń społecznych. Podobnie jak Zola, Prus był zafascynowany maszynami i biologią i jego ascetyczne ideały były identyczne jak w przypadku Taine’a w powieściach Zoli (Czarniawska-Joerges, 1997 s. 38–39).

W pozytywistycznym powieściopisarstwie dominującym stylem był realizm, czyli „wierne, zgodne z obserwacją odtwarzanie rzeczywistości w utworze literackim” (<https://sjp.pwn.pl/sjp/realizm;2514305.html>). Bolesław Prus postrzegał sztukę jako wytwór życia społecznego, a literatura miała przedstawiać współczesność. Autor uważał, że twórcy literaccy powinni wystrzegać się jednostronności romantyzmu i naturalizmu, aby pisać w duchu realizmu, który był jedynym właściwym kierunkiem poszukiwań literackich. Beletrystyka Prusa często opiera się na panoramie społeczeństwa na ziemiach polskich po powstaniu styczniowym, natomiast bohaterowie jego książek nierzadko stają w obliczu kryzysu egzystencjonalnego, spowodowanego wyborem między dążeniem do szczęścia oraz obowiązkiem, jako moralnym nakazem człowieka (hasło: Prus Bolesław

w: WSiP, 2006). Ciężko z całą pewnością stwierdzić czy autor podzielał poglądy wykreowanych postaci. Prus akcentował wiele teorii naukowych (m.in. Darwina i Spencera), nie mniej jednak dosyć wybiórczo na potrzeby danego wątku i fabuły (Czarniawska-Joerges, 1997, s. 40).

Wczesne powieści twórcy, dzięki którym zyskał uznanie w oczach krytyków, dotyczyły problemu zdemoralizowanego środowiska ziemiańskiego oraz zagrożenia narodowej egzystencji w warunkach przełomu cywilizacyjnego i ekonomicznego (hasło: Prus Bolesław w: WSiP, 2006). Prawdziwy rozgłos autorowi przyniosła premiera arcydzieła pt. „Lalka”. Akcja powieści rozgrywa się w 1878–1879 roku i jest poszerzona o retrospekcje sięgające Wiosny Ludów, powstania listopadowego, powstania styczniowego oraz wojen napoleońskich. Tłem losów bohaterów książki jest „społeczny rozkład”, który ujawnia się w dominacji dobra nad złem (hasło: Prus Bolesław w: WSiP, 2006). Całość kompozycyjna i ideowa odbiega od schematu utworu realistycznego, którego Prus był wielkim orędownikiem. Powieść „Lalka” wyłamuje się z programowości stylu literackiego charakterystycznego dla pozytywizmu, jest jednak mocno osadzona w realiach tamtej epoki. Świadczą o tym wątki utylitaryzmu, monizmu przyrodniczego i scjentyzmu – cech właściwych dla pozytywizmu warszawskiego (hasło: pozytywizm warszawski w: WSiP, 2006). Bolesław Prus wyrażał również zainteresowanie w swojej twórczości pojęciem „pracy u podstaw”, które w szerokim rozumieniu było przejawem troski o lud i jego przyszłość oraz pokładanie nadziei w potencjale niższych warstw społecznych, w tym chłopstwa (hasło: praca u podstaw w: WSiP, 2006).

Reasumując, twórczość Bolesława Prusa wyróżnia się bogactwem treści i swoistym komentarzem sytuacji społeczno-ekonomicznej w XIX-wiecznej Warszawie. Autor w umiejętny sposób przemycił opis przywództwa oraz cechy struktury organizacyjnej w sklepie głównego bohatera. Mimo iż od wydania powieści minęło już ponad 130 lat, wiele aspektów motywacji ludzkiej, chęci rozwoju oraz kierowania firmą jest aktualnych do dziś.

2. Etapy analizy hermeneutycznej „Lalki”

W części metodologicznej przedstawiono etapy analizy jakościowej na podstawie „Lalki”. Za pomocą metody hermeneutycznej, która „zakłada uważne wnikanie w cudze racje” (Chrzastowska i Wysłouch, 2000, s. 28–29), opisano schemat procesu badawczego, którego celem będzie wskazanie uniwersalnych lekcji dla menedżerów i liderów współczesnych organizacji. Następnie na podstawie poszczególnych fragmentów powieści zaprezentowano wnioski, które posłużą zidentyfikowaniu mitu lub archetypu obecnego w książce.

Pierwszy etap procesu badawczego to analiza hermeneutyczna „Lalki” ze szczególnym zwróceniem uwagi na postaci Stanisława Wokulskiego, Ignacego Rzeckiego oraz wszelkich opisów dotyczących sklepu należącego do głównego bohatera. Podczas analizy treści (Stasik i Gendźwiłł, 2012, s. 29) zwracano uwagę na zagadnienia z dziedziny zarządzania: struktura organizacji, typ lidera, cechy menedżera oraz motywacje przywódcy. Ze wstępnych wniosków warto zwrócić uwagę na fakt, że powieść zawiera wiele wątków z dziedziny nauki nieopisanej i nieznaney w czasach twórczości Bolesława Prusa.

Analiza treści „Lalki” dokonana przez Barbarę Czarniawską-Joerges w przytoczonej monografii prowadzi do wniosku, że „powieści są faktami i dlatego mogą być legalnie wykorzystywane – nie jako źródła teorii do powtórzenia, ale jako fakty społeczne, które należy zbadać, aby dojść do bogatszych teorii” (1997, s. 61), dlatego drugi etap analizy jakościowej zakłada opisanie lekcji dla menedżerów i liderów współczesnych organizacji, na podstawie wybranych fragmentów powieści dotyczących postaci Wokulskiego i Rzeckiego oraz opisów zarządzania sklepem głównego bohatera. Bogactwo treści „Lalki” i wnikliwa obserwacja rzeczywistości autora dzieła stanowią podstawę do wzbogacenia teorii z dziedziny zarządzania, o których pisała Barbara Czarniawska-Joerges. Podobnie twierdzi Marcelo Dascal, filozof i lingwista, który w metodzie hermeneutycznej dostrzega szansę na rozumienie całościowych tekstów jako reakcji na zaistniały stan rzeczy (Dascal, 1992, s. 197–198). Wyciągając wnioski na podstawie fikcyjnych historii z poszczególnych dzieł literackich, można ustrzec się przed błędami w procesie zarządzania organizacjami.

3. Lekcje dla praktyków zarządzania – wnioski z badań

Fabuła „Lalki” opiera się na trzech wątkach: miłosnym, społecznym oraz na losach i przemyśleniach Ignacego Rzeckiego. Sam Bolesław Prus, wypowiadając się na temat swojego dzieła, określił jego cel: „przedstawić naszych polskich idealistów na tle społecznego rozkładu” (Popławska, 2007, s. 651). Niejednokrotnie autor przekazywał swoje poglądy przez słowa i czyny swoich bohaterów, komentując współczesną mu sytuację społeczną. Przykładem może być refleksja Wokulskiego:

[o]to miniatura kraju (...), w którym wszystko dąży do spodlenia i wytępienia rasy. Jedni giną z niedostatku, drudzy z rozpusty. Praca odejmuje sobie od ust, ażeby karmić niedołęgów, miłosierdzie hoduje bezczelnych próżniaków, a ubóstwo nie mogące zdobyć się na sprzęty otacza się wiecznie głodnymi dziećmi, których największą zaletą jest wczesna śmierć (Prus, 2007, s. 70).

Powieść ukazuje klęskę dwóch ideologii: romantyzmu i pozytywizmu (Popławska, 2007, s. 652), które wpłynęły na dwoistość osobowości głównego bohatera. Bolesław Prus w „Lalce” krytykuje próżniactwo i wskazuje na problem zacofania cywilizacyjnego (Prus, 2007, s. 651–652), hamującego rozwój przedsiębiorczości społeczeństwa na ziemiach polskich.

Mimo iż losy większości bohaterów nie kończą się optymistycznie, czytelnik odnajdzie fragmenty, które stanowią inspirację dla działań menedżerów i liderów współczesnych organizacji. Poddając analizie hermeneutycznej treść „Lalki” wyodrębniono cztery lekcje dla praktyków zarządzania humanistycznego.

3.1. Lekcja 1. Piramida Maslowa nie traci na aktualności

W nurcie klasycznym, gdy już rozprawiono się z koncepcją „człowieka ekonomicznego”, Abraham Maslow przedstawił teorię, która wykazuje, że motorem ludzkiego działania są potrzeby ułożone w pewną hierarchię. Na samym dole znajdują się potrzeby fizjologiczne, wyżej potrzeby bezpieczeństwa, następnie potrzeby przynależności i miłości, kolejno potrzeba szacunku, a na szczycie potrzeba samorealizacji (Nierenberg, 2011, s. 30–31). Amerykański psycholog stwierdził, że „zaspokojenie potrzeb umiejscowionych niżej w hierarchii jest warunkiem aktywizacji potrzeb wyższych: pierwsze, gdy nie są zaspokojone, dominują i zwyciężają w konflikcie z pozostałymi (Koźmiński i Piotrowski, 2010, s. 314). Przekładając to na postać głównego bohatera z „Lalki”, można zauważyć pewną zależność. Warszawski kupiec dzięki swojej przedsiębiorczości zrealizował podstawowe potrzeby fizjologiczne i potrzeby bezpieczeństwa:

[p]an Wokulski nie jest przecie lichym subiektem, który musi zebrać u pryncypała o urlop raz na kilka lat. Pan Wokulski jest kapitalistą, ma ze sześćdziesiąt tysięcy rubli rocznie, żyje za pan brat z hrabiami i książętami, pojedynkuje się z baronami i wyjeżdża, kiedy chce (Prus, 2007, s. 284).

Realizacja potrzeb przynależności i miłości sprawia Wokulskiemu największą trudność. Niemalże wszystkie wątki w powieści są oparte na relacji głównego bohatera z Izabelą Łęcką. Warszawski przedsiębiorca kochał swoją wybrankę, jednakże ona nie odwzajemniała tego uczucia. Ów fakt jednostronnej miłości powodował, że prawie każda biznesowa decyzja, którą podejmował Wokulski, była podyktowana nastrojem, w jaki wprawiała go panna Izabela.

Dwa lata mojej egzystencji [...] schodzą na uganianiu się za kobietą, której może bym się nawet wyrzekł poznawszy ją dokładniej. Cała moja energia, nauka, zdolności i taki ogromny majątek toną w jednym afekcie dlatego tylko, że ja jestem kupcem, a ona jakąś tam arystokratką... Czyliż ten ogół w mojej osobie nie krzywdzi samego siebie... (Prus, 2007, s. 343).

Podobnie wygląda sytuacja podczas realizacji potrzeb społecznej przynależności. Wokulski czuje się wyobcowany, niechciany i krytykowany przez innych kupców warszawskich. Mieszczanie widzą w nim ryzykanta i awanturnika, a nawet wariata, który dobrze prosperujący biznes zostawia w rękach swojego zastępcy, aby udać się na wojnę rosyjsko-turecką, z zamiarem prowadzenia interesów. Wkupienie się w łaski podupadającej arystokracji również kończy się fiaskiem. Wokulski dostrzega, że elita warszawska chce go wykorzystać do własnych celów, pod przykrywką działań patriotycznych: „zawsze albo poświęcałem się, albo ulegałem ideom wytworzonym przez klasy, które chciały mnie zrobić swoim sługą i niewolnikiem” (Prus, 2007, s. 342).

Potrzeby szacunku, czyli osiągnięć i prestiżu Wokulski również nie zaspokoił. Główny bohater nawiązał relacje biznesowe z zagranicznymi przedsiębiorcami, takimi jak Suzin, przez co zyskał przepustkę na salony warszawskiej arystokracji. Elita dostrzegła potencjał w kapitale Wokulskiego, dlatego zaproponowano mu udział w spółce handlowej, a on tę ofertę przyjął. Mimo działań na rzecz odbudowy finansowego potencjału warszawskich przedsiębiorców, panna Izabela niemalże brzydzi się postępowaniem Wokulskiego:

[...] on był tylko kupcem, w dodatku – galanteryjnym!... Nie umiał nawet po angielsku, co chwilę odzywał się w nim dorobkiewicz, który w młodym wieku restauracyjnym gościom przynosił jedzenie z kuchni. Taki człowiek, co najwyżej mógłby być dobrym doradcą, nawet nieocenionym przyjacielem [...]. Ale kochankiem... No, to byłoby po prostu śmieszne... w razie potrzeby najarystokratyczniejsze damy kąpią się błotnych wannach; lecz bawić się w błocie mógłby tylko szaleniec (Prus, 2007, s. 198).

Ostatecznie Wokulski nie cieszył się odpowiednim szacunkiem i prestiżem wśród innych kupców oraz arystokratów. Ukochana głównego bohatera gardziła jego ciężką pracą i wypracowanym przez niego sukcesem. Wszelkie niesprzyjające komentarze na temat Wokulskiego były przejawem niepohamowanej zazdrości i niezrozumienia jego działań. Dlatego też ciężko się dziwić, że warszawski kupiec nie czerpie satysfakcji ze swoich osiągnięć. Wielokrotnie powtarza, że zamieniłby to wszystko na jeden uśmiech i przychyłność ze strony panny Izabeli.

W przypadku braku zaspokojenia potrzeb niższego rzędu ciężko mówić o samorealizacji głównego bohatera. Sukcesy przedsiębiorstw i inwestycji były aż nadto oczywiste, a mimo to główny bohater odczuwał brak ważnego elementu w swoim życiu. Ostatecznie postanowił urzeczywistnić jedyną rzecz, która mogłaby mu przynieść szczęście: wyrzekł się swoich przedsiębiorstw, sprzedając je innemu kupcowi – Szlangbaumowi, aby móc zrzucić łatkę dorobkiewicza, która stanowiła przeszkodę na drodze jego związku z panną Izabelą. Wkrótce po tym wydarzeniu główny bohater poznał prawdziwe oblicze swojej wybranki. Po zerwanych zaręczynach i próbie samobójczej zrezygnował z udziału w spółce

z elitą warszawską. Informacja wzbudziła zainteresowanie ludzi, a bohater otrzymał mnóstwo listów różnorodnej treści:

[w] jednych znajomi i nieznajomi zaklinali go, ażeby nie cofnął się od interesów, ustąpienie jego bowiem będzie klęską dla kraju. Inni chwalili jego minioną działalność lub żalowali go; jeszcze inni radzili mu połączyć się ze Szlangbaumem, jako z człowiekiem bardzo zdolnym i myślącym o dobru ogółu. Za to w anonimowych wymyślano mu bez miłosierdzia, że zgubiwszy rok temu przemysł krajowy przez sprowadzenie obcych wyrobów, dziś zgubił handel sprzedawczy go Żydom. Nawet wymieniano sumę (Prus, 2007, s. 576).

Analiza potrzeb głównego bohatera według piramidy Masłowa wyraźnie pokazuje, że człowiek, który nie zaspokoi pewnego szczebla, nie jest w stanie osiągnąć pełni szczęścia. Swoista blokada przy realizacji potrzeb społecznych spowodowała stopniowy upadek przedsięwzięcia Wokulskiego. Dlatego tutaj należy się zgodzić z Masłowem, że warunkiem aktywizacji potrzeb wyższego rzędu jest konieczność realizacji niższych szczebli piramidy. W przeciwnym wypadku człowiek nie osiągnie pełni szczęścia i zamiast wykorzystać swój potencjał, zatraci się w swoich niezrealizowanych pragnieniach. Potwierdzeniem dla tych słów jest rozmowa Rzeckiego z Ochockim:

– Wytłomacze pan jednak: jakim sposobem człowiek, podobny Wokulskiemu, mógł... tak oto... zaawanturować się?...
 – Proszę pana, ja się dziwię, że to tak późno nastąpiło!... – odparł Ochocki wrzuszając ramionami. – Przecież znam jego życie i wiem, że ten człowiek prawie dusił się tutaj od dzieciństwa. Miał aspiracje naukowe, lecz nie było ich czym zaspokoić; miał szerokie instynkta społeczne, ale czego dotknął się w tym kierunku, wszystko padało... Nawet ta marna spółczyna, którą założył, zwała mu na łeb tylko pretensje i nienawiści...
 – Masz pan rację!... masz pan rację!... – powtarzał Rzecki. – A teraz ta panna Izabela...
 – Tak, ona mogła go uspokoić. Mając szczęście osobiste, łatwiej pogodziłby się z otoczeniem i zużyłby energię w tych kierunkach, jakie są u nas możliwe. Ale... nietęgo trafił... (Prus, 2007, s. 616).

Szczegółowa analiza poczynąń głównego bohatera na podstawie piramidy Masłowa może stać się inspiracją dla współczesnych menedżerów i liderów, którzy napotykają pewne trudności w realizacji zadań w organizacji. Warto czasem zrobić krok w tył, przyjrzeć się swoim decyzjom, sposobie kierowania, sięgnąć po sprawdzone teorie, a na koniec zacząć czerpać wiedzę ze studiów przypadków, które znajdują się nawet w powieściach.

3.2. Lekcja 2. Buduj strukturę organizacji, dbając o relacje z podwładnymi

Sklep Wokulskiego prosperował zanim właściciel skupił się na innych inwestycjach, dlatego można wywnioskować, że uwarunkowania wewnętrzne przed-

siębiorstwa funkcjonowały prawidłowo. Do tych uwarunkowań należy zaliczyć „strategię organizacji, strukturę organizacyjną, kulturę organizacji, a także przedmiot działalności, wielkość zatrudnienia, kompetencje pracowników, przywództwo (...)” (Król i Ludwiczynski, 2006, s. 115). Ta lekcja dotyczy budowania struktury organizacyjnej, która jest zestawem elementów, jakich można użyć do nadania kształtu organizacji (Griffin, 2004, s. 343). W sklepie Wokulskiego tym zestawem elementów są: Rzecki w roli menedżera, Mraczewski, Lisiecki oraz Klejn w roli pracowników i podwładnych Rzeckiego. W powieściowym przedsiębiorstwie funkcjonuje struktura liniowa – jej podstawową zasadą jest jedność rozkazodawstwa, „w myśl której każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego. Tylko od niego otrzymuje polecenia, które obowiązany jest wykonać” (Koźmiński i Piotrowski, 2010, s. 276).

Rzecki z najwyższą starannością dbał o sklep. Wokulski zdawał sobie sprawę z tego, że przedsiębiorstwo świetnie prosperuje przede wszystkim dlatego, że stary subiekt odpowiedzialnie traktuje swoje obowiązki. Czytelnik „Lalki” dostrzega, że Rzecki posiada szereg umiejętności, które nabył w trakcie praktyki zawodowej, dlatego współcześni menedżerowie mogą czerpać wiedzę na temat zarządzania w organizacji, poddając analizie działania tego bohatera.

Na pierwszy plan wysuwa się przemyślane delegowanie zadań podwładnym zgodnie z ich umiejętnościami. W książce pt. „Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu” pod redakcją Bogusława Kaczmarska i Waldemara Bilińskiego autorzy podkreślają rolę zarządzania zasobami ludzkimi (2013, s. 14):

[...] menedżerowie muszą koncentrować się na polityce kadrowej i rentownym inwestowaniu w kapitał ludzki, który staje się głównym czynnikiem rozwoju i bogacenia się organizacji. Aby skutecznie konkurować na rynku, firmy muszą przyciągać, zatrzymywać, motywować, a nade wszystko skutecznie wykorzystywać umiejętności najbardziej utalentowanych pracowników, jakich będą w stanie pozyskać.

Pod nieobecność Wokulskiego w Warszawie Rzecki codziennie wykazuje dbałość o wykonanie zadań w przedsiębiorstwie. Szczegółowe obowiązki, przypisane każdemu pracownikowi porządkują pracę, przez co czytelnik odnosi wrażenie, że w sklepie panuje ład i porządek:

Rzecki usiadł przy kantorku pod oknem. Klejn stanął na zwykłym miejscu przy porcelanie. (...) Do sklepu wszedł pierwszy gość: kobieta ubrana w salopę i chustkę na głowie, żądając mosiężnej sopluchki... Pan Ignacy bardzo nisko uklonił się jej i ofiarował krzesło, a pan Lisiecki zniknął za szafami i wróciwszy po chwili doręczył interesantce ruchem pełnym godności żądany przedmiot. Potem zapisał cenę sopluchki na kartce, podał ją przez ramię Rzeckiemu i poszedł za gablotkę z miną bankiera, który złożył na cel dobroczynny kilka tysięcy rubli (Prus, 2007, s. 10–11).

Na sam koniec do sklepu przychodzi pan Mraczewski, który jest odpowiedzialny za bezpośredni kontakt z klientem. Z gracją i urokiem osobistym potrafi obsłużyć interesanta, za co zyskał sobie szacunek u Rzeckiego, który zwracając się do Lisieckiego „kiwał głową w sposób oznaczający podziw i zadowolenie” (Prus, 2007, s. 13).

Wypracowany system panujący w sklepie sprawdzał się, zyski rosły, liczba stałych klientów ciągle wzrastała. Powód tej prosperity tkwił w umiejętnościach menedżerskich oraz w tym, że Rzecki sam niegdyś zaczynał jako subiekt w firmie Jana Mincla. Bohater traktował pierwszego szefa z należytym szacunkiem, co można wyczytać z jego zapisków w pamiętniku:

[za] moich czasów pryncypał był ojcem i nauczycielem swoich praktykantów i najczulszym sługą sklepu; jego matka lub żona były gospodyniami, a wszyscy członkowie rodziny pracownikami. Dziś pryncypał bierze tylko dochody z handlu, najczęściej nie zna go i najwięcej troszczy się o to, ażeby jego dzieci nie zostały kupcami. (...) kupiec powinien siedzieć w sklepie i wyrabiać sobie ludzi, jeżeli chce mieć porządných (Prus, 2007, s. 25–26).

Przez osiem lat praktyki w sklepie młody Rzecki nauczył się dyscypliny, sumiennosci i poszanowania dla pracy. Wartości, które wyniósł ze swojej pierwszej posady towarzyszyły mu również podczas zarządzania sklepem Wokulskiego. Dzięki temu główny bohater nie obawiał się bankructwa, gdyż przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało pod czujnym okiem Rzeckiego.

Na koniec warto przytoczyć sytuację, w której Wokulski poirytowany zachowaniem jednego z pracowników sklepu – Mraczewskiego, podjął decyzję o jego zwolnieniu. Stary subiekt natychmiast wstawił się za młodym człowiekiem, próbując wyperswadować przyjacielowi ten pomysł. Główny bohater pozostał nieugięty, a na następny dzień w firmie pojawił się nowy sprzedawca, który zyskał sympatię pozostałych pracowników, w tym Rzeckiego (Prus, 2007, s. 82–84). Ta scena pokazuje, iż stary subiekt nie wahał się stanąć w obronie Mraczewskiego, a ład struktury organizacji mimo chwilowego kryzysu pozostał nienaruszony.

3.3. Lekcja 3. Korzystaj z rad najbliższych współpracowników

Analiza potrzeb w lekcji pierwszej pokazuje, że upadek głównego bohatera był kwestią czasu. Czemu zatem Wokulski nie dołożył wszelkich starań, aby podtrzymać swój dorobek, sięgając po rady bliskich mu osób? Do grona najbardziej zaufanych współpracowników należy przyjaciel głównego bohatera, Ignacy Rzecki. Był on zastępcą Wokulskiego w sklepie, a do jego obowiązków należało m.in. nadzorowanie pracy zatrudnionych subiektów oraz zamawianie i dostarczanie klientom towarów. Dodatkowo zawsze „[r]obił dzienny rachun-

nek, sprawdzał kasę, układał plan czynności na jutro i przypominał sobie: czy zrobiono wszystko, co wypadało na dziś” (Prus, 2007, s. 13).

Z rozwoju fabuły i wielu retrospekcji czytelnik dowiaduje się, że Wokulskiego i Rzeckiego łączy głęboka przyjaźń, która przetrwała wiele lat, a sklep tylko wzmocnił ich relację. Zaraz po powrocie z wojny rosyjsko-tureckiej, główny bohater udał się do mieszkania swojego współpracownika. Wtedy zastępca dowiaduje się o zdobytych na wojnie zyskach, nadchodzących planach, ale również dostrzega zmianę w zachowaniu przyjaciela. Swoje przemyślenia przynosi na papier w pamiętniku starego subiekta:

[w] naszym sklepie ruch jak na odpuście, do naszych składów zwożę i wywożę towary jak do młyna, a pieniądze płyną do kas nie gorzej od plew. Kto by Stasia nie znał, powiedziałby, że to genialny kupiec; ale że ja go znam więc coraz częściej pytam się: na co to wszystko?... (Prus, 2007, s. 108).

Gdy Wokulski zaczął podejmować niezrozumiałe dla Rzeckiego decyzje biznesowe, (jak zakup kamienicy Łękich), które nie generowały zysku, stary subiekt zaniepokoił się o swojego przyjaciela. Wówczas próbował z nim porozmawiać, aby dowiedzieć się skąd takie niecodzienne działania:

– [j]edni mówią, że zaczynasz wariować...[...] drudzy, że chcesz zrobić szwindel... [...] A wszyscy – że zbankrutujesz, i to w niedługim czasie. [...] Ja myślę [...] że wklepałeś się w jakąś grubą awanturę... z której nie wyjdiesz cały... Chyba, że cofniesz się w porę, na co zresztą masz dosyć rozumu (Prus, 2007, s. 195).

Rzecki bronił Wokulskiego przed pomówieniami i oszczerstwami ze strony innych kupców, słuchając plotek i komentarzy na temat decyzji jakie podejmował, wierząc w słuszność postępowania swojego przyjaciela. Podczas jednej z rozmów z Wokulskim miał powiedzieć: „[m]ój Stachu (...) tak ci ufam, że gdybyś nawet spalił miasto, jeszcze byłbym pewny, że zrobiłeś to szlachetnym celu” (Prus, 2007, s. 368). Rzecki nie jeden raz w swoich rozważaniach w pamiętniku analizował decyzje warszawskiego kupca, próbując je zrozumieć. On sam nie tracił zmysłu racjonalnego, który pozwalał mu zarządzać sklepem. Swoje obowiązki w pracy traktował bardzo poważnie, dlatego czytelnik zadaje sobie pytanie, czemu główny bohater, ponosząc odpowiedzialność za konsekwencje swoich pochopnych decyzji, nie zasięgnął opinii Rzeckiego.

W tym miejscu należy podkreślić wskazówkę dla współczesnych liderów: w sytuacji kryzysowej, związanej z pracą lub z życiem osobistym, warto polegać na swoich współpracownikach lub zaufanych osobach, które mają na uwadze dobro i rozwój organizacji, dopuszczając do wiadomości niezdolność do podejmowania obiektywnych decyzji w sytuacji kryzysowej. W książce pod redakcją Włodzimierza Piotrowskiego i Andrzeja Koźmińskiego pt. „Zarządzanie. Teoria i praktyka” autorzy podkreślają wagę współpracy w organizacji:

[w] ramach różnych pojęć przywództwa podkreśla się znaczenie współpracy lidera z zespołem jako jeden z czynników sukcesu. Sam lider niewiele może, jednak wspomagany przez zespół potrafi wypełnić stawiane przed nim zadania (Kožmiński i Piotrowski, 2010, s. 358).

Ostatecznie o relacji biznesowej Wokulskiego i Rzeckiego można napisać kolejną pracę naukową, natomiast istnieje pewna zależność ich współpracy charakterystyczna dla bohaterów mitologicznych i literackich. Myśl ta zostanie rozwinięta w kolejnym podrozdziale.

3.4. Lekcja 4. Obserwuj otoczenie organizacji, monitoruj szanse i zagrożenia

Czytelnik „Lalki” nie może odmówić głównemu bohaterowi intuicji, która podpowiadała mu w co inwestować, aby pomnożyć zyski. Idealnym przykładem jest majątek uzyskany na wojnie rosyjsko-tureckiej. Wokulski po powrocie enigmatycznie opowiada swojemu przyjacielowi o efektach swojego ośmiomiesięcznego pobytu za granicą:

[g]rosz ten zarobiłem uczciwie, a nawet ciężko, bardzo ciężko. Cały sekret polega na tym, że miałem bogatego współnika i że kontentowałem się cztery i pięć razy mniejszym zyskiem niż inni. Toteż mój kapitał ciągle wzrastający był w ciągłym ruchu (Prus, 2007, s. 29).

Z kolei po powrocie do Warszawy Wokulski zamiast ulokować zdobyty kapitał w banku, zaczął inwestować. W tym miejscu należy przytoczyć dialog między głównym bohaterem a Rzeckim.

– Kochany Stasiu (...) wszyscy kupcy śmieją się, że tak dużo wydajemy w niepewnych czasach.

– Kochany Ignasiu (...) a my śmiać się będziemy ze wszystkich kupców, kiedy nadejdą czasy pewniejsze. Dziś właśnie jest pora do robienia interesów.

– Ależ europejska wojna (...) wisi na włosku. W takim razie na pewno czeka nas bankructwo.

– Żartuj z wojny (...). Cały ten hałas uspokoi się za parę miesięcy, a my tymczasem zdystansujemy wszystkich współzawodników.

No – i wojny nie ma. W naszym sklepie ruch jak na odpuszcie, do naszych składów zwożą i wywożą towary jak do młyna, a pieniądze płyną do kas nie gorzej od plew (Prus, 2007, s. 108).

Współcześni właściciele firm i menedżerowie mogą zainspirować się działaniami Wokulskiego oraz dostrzegać szanse i okazje na zysk tam, gdzie konkurencja ich nie widzi.

Inny przykład, który pokazuje jak dalekosiężne plany miał Wokulski, wynika z rozmowy, którą główny bohater odbył z członkami elity warszawskiej na spotkaniu w posiadłości księcia. Kupiec usiłował przekonać swoich interlokutorów, że szansa na zyski na ziemiach polskich pojawi się wtedy, gdy handel zostanie poprowadzony umiejętnie. Główny bohater dostrzega potencjał we współpracy z zagranicznymi przedsiębiorcami:

– *Warszawa jest handlową stacją między Europą zachodnią i wschodnią. Tu zbiera się i przechodzi przez nasze ręce część towarów francuskich i niemieckich przeznaczonych dla Rosji, z czego moglibyśmy mieć pewne zyski (...). Wskazuję panom drogę do uporządkowania handlu Warszawy z zagranicą, co stanowi pierwszą połowę mego projektu i jedno źródło zysku dla krajowych kapitałów. Drugim źródłem jest handel z Rosją. Znajdują się tam towary poszukiwane u nas i tanie. Spółka, która zajęłaby się nimi, mogłaby mieć piętnaście do dwudziestu procentów rocznie od wyłożonego kapitału. Na pierwszym miejscu stawiam tkaniny...* (Prus, 2007, s. 149–150).

Propozycje Wokulskiego spotkały się z wątpliwościami czy takie działania nie osłabiają fabryk na ziemiach polskich. Główny bohater odpowiedział, że:

– *[...] owe fabryki nie są naszymi, lecz niemieckimi... (...). Jestem gotów (...) natychmiast wyliczyć fabryki, w których cała administracja i wszyscy lepiej płatni robotnicy są Niemcami, których kapitał jest niemiecki, a rada zarządzająca rezyduje w Niemczech; gdzie nareszcie robotnik nasz nie ma możliwości ukształcić się wyżej w swoim fachu, ale jest parobkiem źle płatnym, źle traktowanym i na dobitkę germanizowanym...* (Prus, 2007, s. 150).

Nie dość, że Wokulski miał wybitną intuicję do inwestowania, dodatkowo chciał zapewnić dobrobyt swoim pracownikom, działając w duchu hasła pozytywistycznych.

W końcu, warto wspomnieć sytuację, która miała miejsce w Paryżu. Wokulski urażony obojętnością panny Izabeli postanawia skorzystać z propozycji swojego przyjaciela Suzina, aby prowadzić interesy w stolicy Francji. Pewnego dnia, przyjmując interesantów, poznaje Geista, wybitnego chemika, który stworzywszy metal lżejszy od sodu pracuje nad sporządzeniem metalu lżejszego od powietrza. Warszawski kupiec zaintrygowany tym wynalazkiem postanowił sfinansować dalsze badania paryskiego naukowca.

– *[...] [J]uż miałbym ideę, dla której warto się skazać na całe lata niewoli. Nie tylko znalazłbym pochłaniającą pracę i spełnienie najśmielszych marzeń młodości, ale jeszcze widziałbym przed sobą cel, wyższy nad wszystkie, do jakich kiedykolwiek rwał się duch ludzki. Kwestia żeglugi powietrznej byłaby rozstrzygniętą, człowiek dostałby skrzydeł* (Prus, 2007, s. 353).

Sam Geist dostrzegł w Wokulskim nieprzeciętnego człowieka z rozumem, sercem i energią. W jednej z rozmów miał mu powiedzieć: „[p]an (...) masz niezawodne cechy ludzkie i dlatego tak otwarcie mówię z panem; jesteś jednym na dziesięć, może na sto tysięcy” (Prus, 2007, s. 348).

Niestety na skutek dalszych losów główny bohater nie mógł pozostać w Paryżu. Na chwilę przed powrotem do Warszawy Wokulski otrzymał list ze wzmianką o Izabeli Łękiej. Uczucia wzięły górę nad logicznym myśleniem, a osobowość pozytywisty ugięła się przed duszą romantyka. Niemniej jednak powyższe przykłady z powieści dobitnie pokazują, że świadomość szans i zagrożeń organizacji wynikających z otoczenia jest kluczem do jej sukcesu.

4. Dyskusja wyników

W poprzednim podrozdziale przedstawiono cztery lekcje, które mogą stanowić inspirację dla współczesnych menedżerów i liderów w ramach zarządzania humanistycznego. Wskazówki i wnioski płynące z porad powstały dzięki analizie hermeneutycznej „Lalki”, wyłonieniu z powieści pojęć dotyczących przedsiębiorczości, motywacji oraz cech dobrego przywódcy, a następnie zestawieniu ich ze współczesnymi zagadnieniami z dziedziny nauk o zarządzaniu. W książce pt. „Zarządzanie w XXI wieku” pod redakcją Moniki Kostery i Martyny Śliwy, autorki zwracają uwagę na odpowiedź wobec kryzysu w edukacji menedżerskiej (*CME – CRITICAL MANAGEMENT EDUCATION*), jaką jest *case study*. Badacze i teoretycy często sięgają po tę metodę, gdyż ukazuje ona złożoność rzeczywistych sytuacji w biznesie (Kostera i Śliwa, 2012, s. 304–305). Nie inaczej jest w przypadku powieści, które często są odwzorowaniem rzeczywistości i źródłem wielu ciekawych studiów przypadku.

Lekcja pierwsza adresowana do przywódców organizacji podkreśla ponadczasowość i funkcjonalność teorii piramidy potrzeb Masłowa. Wielokrotnie teoretycy zarządzania odnoszą się w swoich pracach do potrzeb, które motywują działania ludzi przedsiębiorczych. Dbłość o zaspokojenie wszystkich szczebli piramidy może zapewnić sukces zawodowy, a w przypadku porażki dogłębna analiza teorii Masłowa pozwoli zidentyfikować zaistniałe wcześniej nieprawidłowości.

Lekcja druga ukazuje strukturę liniową w organizacji. Współcześnie funkcjonuje mnóstwo mikrofirm, które przypominają sklep Wokulskiego pod względem struktury. Aby zapewnić ład i porządek w przedsiębiorstwie należy wzorem głównego bohatera zatrudnić lub wyszkolić pracownika na menedżera, który będzie posiadał cechy kierownicze, takie jak Rzecki. Czytelnik może dostrzec, że odpowiednia osoba na właściwym stanowisku jest filarem firmy. Każdy właściciel dążący do stworzenia przyjaznej atmosfery w przedsiębiorstwie powi-

nien wiedzieć, że realizacja tego celu zależy w dużej mierze od kompetencji menedżera.

Lekcja trzecia porusza problematykę aktualną w wielu współczesnych organizacjach, dotyczącą doradztwa w zakresie podejmowania decyzji, zwłaszcza w sytuacji kryzysowej. Liderzy przedsiębiorstw swoją pozycję zawdzięczają wielu aspektom, niemniej jednak nawet najwybitniejszy przywódca nie jest nieomylny. Dlatego należy podkreślać rolę doradców w organizacjach, których kompetencja oraz obiektywizm zapewnią skuteczną współpracę lidera z zespołem i pozwolą sprostać najtrudniejszym wyzwaniom. Ta lekcja podkreśla również wagę dobrych relacji menedżerów z podwładnymi, które często stanowią podstawę rozwoju i efektywności pracowników na niższych szczeblach. Warto pamiętać, że czynniki zewnętrzne mogą przyczynić się do dysfunkcji organizacji, jednakże czynniki wewnętrzne decydują o jej istnieniu.

Sukces zarządzania organizacją zależy od jej otoczenia, stąd lekcja czwarta. Liderzy i menedżerowie, aby zapewnić sprawne działanie przedsiębiorstwa, muszą stale obserwować zmieniające się trendy na rynku pracy oraz przewidywać zagrożenia. Ponadto do ważnych cech współczesnych przywódców należy zaliczyć zmysł analityczny oraz intuicję, które pozwalają dostrzec szanse na rozwój organizacji i jej członków. Barbara Czarniawska-Joerges wskazała w cytowanej monografii społeczną niesprawiedliwość, która nie pozwoliła Wokulskiemu w pełni realizować się jako przedsiębiorca, gdyż zarówno arystokraci, jak i mieszczanie nie darzyli go zaufaniem, a nawet usiłowali wykorzystać jego zdolności do własnych celów. Główny bohater w rozmowie z Rzeckim daje upust swoim emocjom, a niechęć i frustracja powodują w nim żal i poczucie niezasłużonej kary za zbrodnię przedsiębiorczości i chęć tworzenia nowych miejsc pracy dla mieszkańców Warszawy:

– [...] Ileż to razy mówiono o mnie i prawie do mnie, że karmię się z fartucha żony, że wszystko zawdzięczam pracy Minclów, a nic, ale to nic – własnej energii, choć przecie ja podźwignąłem ten kramik, zdwoilem jego dochody... (...) Wolę obawiać się bankructwa i śmierci aniżeli wdzięczyć się do tych, którzy kupią u mnie parasol, albo padać do nóg tym, którzy w moim sklepie raczą zaopatrywać się w waterklozety... (Prus, 2007, s. 29–30).

Wcześniejsza ocena czynników zewnętrznych organizacji zatrzymałaby serię niepowodzeń w firmie Wokulskiego.

Podczas analizy „Lalki” autorka dostrzegła jeszcze jeden motyw, który szerzej opisuje Monika Kostera w swojej pracy naukowej (2010, s. 31):

[c]zęściej niż organizacje jako całości mitologizowane są poszczególne organizacyjne zdolności, umiejętności czy też atrybuty, takie jak władza, wielkość czy przywództwo lub pionierstwo (Kostera 2008). Mitologizowani są również organizacyjni bohaterowie.

W mitych często występują bohaterowie, którzy reprezentują moce, istotne dla ludzi w poszczególnych działaniach i na różnych etapach życia (Campbell 2004.). Bohater poświęca swoje codzienne życie, poczucie bezpieczeństwa, posiadłości i status dla jakiegoś celu lub przekonania, które karzą mu opuścić znajome okolice i wyruszyć w daleką i niebezpieczną podróż. (...) w organizacjach często mitologizowani są przywódcy, którzy najlepiej odpowiadają temu schematowi. Wchodzą oni niejako na mitologiczne ścieżki, przymierzają swoje role, mniej lub bardziej świadomie, do ról bohaterów i bóstw znanych z tradycyjnych mitologii (Hatch i in. 2005/2010).

Czytając powyższy fragment, nie sposób nie skojarzyć Wokulskiego z bohaterem, który poświęca życie dla konkretnego celu. Wielokrotnie w mitologii i literaturze pojawia się wątek walki pewnego protagonisty, który nie szczędzi sił na realizację wyższych idei. Warto zwrócić jeszcze uwagę na fakt, że nieustraszonemu bohaterowi często towarzyszy pomocnik, kompan i przyjaciel, bez którego ten pierwszy nie osiągnąłby aż tak dużego sukcesu. Herkules nie wykonałby 12 zadań, gdyby nie pomoc Jolaosa (Parandowski, 1992, s. 171). W Starym Testamencie również pojawia się wątek protagonisty i jego pomocnika na przykładzie Mojżesza i Aarona, który przejął schedę po swoim bracie. Autor „Lalki” porównuje Wokulskiego do Don Kichota, człowieka „przez kilkanaście lat żyjącego w sferze poezji – tak jak on, który rzucał się na wiatraki – jak on, był druzgotany – jak on, który zmarnował życie uganiając się za ideałem kobiety – jak on, i zamiast królowy znalazł brudną dziewczkę od krów – znowu jak on!...” (Prus, 2007, s. 558).

Dokonując analizy porównawczej Ignacego Rzeckiego i Sancho Pansa (giermka Don Kichota) autorka dostrzegła, że obie postaci są przedstawiane jako wierni kompani, którzy wspierają swoich przyjaciół zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Sancho Pansa, widząc szaleństwo swojego pana, który za wroga obrał sobie wiatraki, próbuje odwieść go od ataku. Don Kichot nie słucha rad swojego giermka i ostatecznie przypląca to upadkiem. Sługa natychmiast rzuca się na pomoc swemu panu krzycząc: „– [c]zym nie mówił, że to wiatraki! Dostyc było mieć oczy! Chyba, że w głowie świeciło co innego” (Cervantes Saavedra, 2003, s. 31). Niemalże identycznie pobrzmiewają refleksje Rzeckiego względem Wokulskiego, który z kolei pragnie jedynie podbić serce ukochanej panny Izabeli: „Stach mógł zostać czymś lepszym aniżeli nieszczęśliwym wielbicielem panny Łęckiej. To był działacz społeczny, nie jakiś tam kiepski wdychacz...” (Prus, 2007, s. 288).

Proces organizowania stawia wyzwania współczesnym menedżerom, dlatego warto sięgać do utartych wzorców. „Mity w zarządzaniu to potężne źródło inspiracji potrzebnej menedżerom wtedy, gdy pragną działać twórczo, przecierać nowe szlaki” (Kostera i Śliwa, 2012, s. 195). W tym rozdziale podsumowano wyniki badań w formie lekcji oraz przedstawiono kontekst kulturowy

obecny w „Lalce”, nawiązujący do mitologii greckiej i Starego Testamentu, choć niewątpliwie podobnych przykładów jest o wiele więcej. Przywódcy i liderzy współczesnych organizacji, aby działać skutecznie, powinni sięgać po utarte schematy, traktując je jako lekcje i wskazówki dla własnego, innowacyjnego procesu kierowania.

Podsumowanie

Literatura piękna dla badacza oraz praktyka zarządzania stają się przepustką do niekonwencjonalnych rozwiązań. Nieodłącznym elementem analiz wspomnianej dziedziny naukowej są studia przypadków, które często można odnaleźć w powieściach. Mimo iż te historie są fikcyjne, badania nad nimi rzucają nowe światło na zagadnienia w ramach zarządzania humanistycznego. Teoretykom udaje się czasem dojść do nowatorskich wniosków i rozwiązań, które nie pojawiały się w przypadku analiz studiów przypadków rzeczywistych organizacji.

Celem rozdziału było m.in. wykazanie bogactwa treści „Lalki” pod kątem zagadnień z dziedziny zarządzania. Po wnikliwej eksplikacji obu tomów powieści jednoznacznie stwierdzono, że dzieło Bolesława Prusa jest obfite w wątki związane z procesem organizowania, przedsiębiorczości oraz strukturą organizacyjną, a fabuła jest oparta na hasłach pozytywizmu warszawskiego, który postulował wiarę w naukę, utylitaryzm i pracę organiczną. Autorce udało się wyłonić kilka lekcji w oparciu o literaturę zarządzania dla współczesnych menedżerów oraz liderów organizacji. Skupiła się na motywacji i chęci realizacji potrzeb, w celu osiągnięcia satysfakcji i samorealizacji życiowej. Posłużono się analizą piramidy Masłowa, badając każdy szczebel w odniesieniu do głównego bohatera. Autorka doszła do wniosku, że koncepcja opisana przez amerykańskiego psychologa jest systematyczna i ponadczasowa. W dalszej części analizy uznano, że struktura liniowa w sklepie Wokulskiego może być wzorem dla współczesnych mikrofirm, w których rolę menedżera powinna realizować osoba posiadająca takie cechy kierownicze, jak Ignacy Rzecki. Na koniec podkreślono, że monitorowanie szans i zagrożeń organizacji jest aktualną i cenną praktyką, zapewniającą poczucie kontroli wewnątrz i na zewnątrz firmy.

W dyskusji zwrócono uwagę na rolę mitów w zarządzaniu humanistycznym, odnajdując w „Lalce” motyw relacji protagonista-pomocnik w przypadku Wokulskiego i Rzeckiego.

W tym miejscu należy położyć akcent na to, jak wybitnym myślicielem swojej epoki był Bolesław Prus. Pisarz stworzył powieść o wielowarstwowej problematyce, która dotyka miłości, refleksji nad życiem, celowości każdego istnienia ludzkiego, przedsiębiorczości, a nade wszystko, jest swoistym kome-

tarzem ówczesnej sytuacji społeczno-politycznej na ziemiach polskich. Intuicja autora do krytycznej oceny pozwala współczesnemu czytelnikowi zapoznać się z poglądami Bolesława Prusa, którego w odczuciu autorki bez wahania można nazwać prekursorem dziedziny zarządzania.

Obserwacjom pisarza towarzyszyła dziennikarska misja, którą podobnie pełnił we Francji Emil Zola. Polski autor swój krytycyzm przekazywał przez trzech bohaterów: Wokulskiego, Rzeckiego i doktora Szumana. Czytelnik może odnieść wrażenie, że Prus przede wszystkim cenił pracę i przedsiębiorczość, o czym mówi sam warszawski kupiec:

– [t]ego, co posiadam i co umiem, nie dało mi szlachectwo, ale ciężka praca. Robiłem więcej, więc mam więcej niż inni. (...) – Pomimo to nigdy nie uwierzę w przywileje bez pracy i zawsze będę wyżej stawiał źle urodzone zasługi od dobrze urodzonych pretensyj (Prus, 2007, s. 406).

Literatura piękna ma tę własność, że potrafi wpływać na poglądy, wyobraźnię, a nawet działania czytelników. Pisarze stają przed wyzwaniem stworzenia dzieła, które uczyni ich odbiorców lepszymi. Do kanonu takich lektur należy niewątpliwie zaliczyć „Lalkę”, która jak wykazano wcześniej może stać się inspiracją dla teoretyków i praktyków zarządzania. Warto zatem sięgać do korzeni, aby nie zaprzepaścić tej spuścizny, którą pozostawili nam wybitni myśliciele minionych epok.

Bibliografia

- Batko, R. (2015). O pożytkach czytania literatury (pięknej) w naukach o zarządzaniu. W: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Cervantes Saavedra, M. de (2003). *Don Kichot z La Manch*. Warszawa: Wydawnictwo Fundacja Nowoczesna Polska. Pozyskano z: <https://wolnelektury.pl/katalog/lektura/don-kichot-z-la-manchy/> (20.05.2020).
- Chrząstowska, B. i Wysłouch, S. (2000). *Poetyka stosowana*. Warszawa: Wydawnictwo WSiP.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997). Don Quixote and capitalism in Poland. On the Cultural Context of Organising. W: B. Czarniawska-Joerges, P.G. de Monthoux (red.), *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. New York: Academy of Management.
- Czarniawska-Joerges, B. i Monthoux, P.G. (red.). (1997). *Good Novels, Better Management: Reading Organizational Realities in Fiction*. New York: Academy of Management.
- Dascal, M. (1992). Interpretacja hermeneutyczna a interpretacja pragmatyczna. *Pamiętnik Literacki*, 83(1).
- Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/case-study;3883451.html> (09.04.2020).
<https://sjp.pwn.pl/sjp/realizm;2514305.html> (10.04.2020).
- Jemieliński, D. (2012). *Badania jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kaczmarek, B. i Biliński, W. (2013). *Przedsiębiorczość polskich menedżerów w warunkach kryzysu*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Kostera, M. i Kociatkiewicz, J. (2012). Sherlock Holmes and the adventure of the national manager: Organizational reason and its discontents. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 162–163.
- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI w. Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski W. (red.). (2010). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. i Ludwiczynski, A. (2006). *Zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Małek, M. (2010). *Liberalizm etyczny Johna Stuarta Milla. Współczesne ujęcia u Johna Graya i Petera Singera*. Monografie Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B., Batko, R. i Sułkowski Ł. (red.). (2015). *Zarządzanie humanistyczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Parandowski, J. (1992). *Mitologia*. Londyn: Wydawnictwo PULS.
- Popławska, A. (2007). *Lalka. Opracowanie*. Kraków: Wydawnictwo GREG.
- Prus, B. (2007). *Lalka*. Kraków: Wydawnictwo GREG.
- Stasiak, A. i Gendźwiłł, A. (2012). Projektowanie badania jakościowego. W: D. Jemieliński (red.), *Badania jakościowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- WSiP. (2006). *Encyklopedia szkolna WSiP. Literatura. Wiedza o kulturze*. Warszawa: Wydawnictwa Szkolen i Pedagogiczne.

"... proponowana publikacja dostarcza wiedzy o tym, jak organizacje działające w Polsce radzą sobie z różnymi aktualnymi problemami medialności oraz zarządzania wizerunkiem i kulturą [...]. Publikacja może być traktowana jako literatura naukowa dostarczająca wiedzy w pewnym obszarze współczesnego życia. Jednak jej najbardziej istotny odbiorca to student drugiego i trzeciego stopnia. Jako podręcznik akademicki posiada szczególne walory – zarówno wnosi merytoryczną wiedzę, jak i zaprasza do refleksji i dialogu. Z powodzeniem może być wykorzystana jako zestaw studiów przypadku [...] na zajęciach z takich przedmiotów, jak: zarządzanie, teoria organizacji, zarządzanie mediami, zarządzanie instytucjami kultury".

prof. zw. dr hab. Monika Kostera (Uniwersytet Jagielloński, Södertörn University)

"... monografia jest dziełem aktualnym i ważnym, bowiem na gruncie nauk o zarządzaniu podejmuje wątki dotyczące zmian w obrębie organizacji i sposobów zarządzania nimi, a wymuszonych globalną zarazą, spowodowaną COVID-19. [...] Autorzy poszczególnych rozdziałów potrafili skonstruować opowieści zadziwiające dojrzałością, warsztatem naukowym i celnością formułowanych wniosków. W wyniku tych działań powstało dzieło interesujące poznawczo, które winno zainteresować nie tylko pracowników i studentów wydziałów zarządzania wyższych uczelni, lecz także praktyków, którzy chcą lepiej zrozumieć istotę zarządzanych organizacji i dziejących się w nich procesów".

prof. zw. dr hab. Bogusław Nierenberg (Uniwersytet Jagielloński)

ISBN 978-83-66282-30-8



9 7883 66282 308